

---

This is the **published version** of the article:

Pladevall Vilavendrell, Judit; Tomàs i Folch, Marina, dir. La cultura escolar en centres educatius d'educació primària que s'enfoquen cap al canvi educatiu. 2019. 75 pag. (1169 Màster Universitari en Recerca en Educació)

---

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/237346>

under the terms of the  license

# **La cultura escolar en centres educatius d'educació primària que s'enfoquen cap al canvi educatiu: estudi de casos múltiple.**



**Màster universitari de recerca en educació  
Especialitat de Desenvolupament i Gestió de les Organitzacions per al Canvi**

**Judit Pladevall Vilavendrell  
Universitat Autònoma de Barcelona  
Tutora: Marina Tomàs Folch  
Departament de Pedagogia Aplicada  
Lliurement: 8 de juliol del 2019  
Defensa: 18 de juliol del 2019**

## **ÍNDEX**

<b>Introducció.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Justificació.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Preguntes, supòsits i objectius.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Marc teòric.....</b>	<b>8</b>
<b>4. Marc metodològic.....</b>	<b>27</b>
<b>5. Anàlisi de resultats.....</b>	<b>33</b>
<b>6. Conclusions i suggeriments.....</b>	<b>43</b>
<b>7. Referències.....</b>	<b>47</b>
<b>8. Annexos.....</b>	<b>51</b>

## Introducció

Actualment ens trobem endinsats en el què Zygmunt Bauman (2009) anomena la modernitat líquida, un moment en que els canvis es produeixen a la velocitat de la llum i les societats experimenten innovacions científiques, tecnològiques, canvis econòmics, polítics, demogràfics i socials.

Totes aquestes transformacions, es produeixen en sintonia amb els sistemes i institucions educatives del món. El 1996 In'am Al Mufti, a la Comissió Internacional sobre l'educació (citada per Delors, J., 1996), anunciava que l'ensenyament ha de ser capaç d'atendre i enfrontar-se als desafiaments d'un món que canvia ràpidament. Aleshores, vivim en un moment en què la necessitat de canvi i millora en la pràctica educativa comporta el requeriment de noves iniciatives i maneres de pensar.

En aquesta realitat del segle XXI, s'inicia aquesta recerca, una recerca que es focalitza en la **cultura escolar** i la **innovació educativa** de centres educatius de primària en el context català. L'objectiu principal de la recerca és identificar les característiques culturals comuns entre centres educatius d'educació primària que s'enfoquen cap al canvi educatiu. Per a fer-ho s'inicia la investigació amb el **marc teòric**, un marc que engloba els elements més rellevants de la literatura sobre innovació educativa, cultura escolar, cultura innovadora i un anàlisi sobre la realitat catalana en quant a innovació, institucions que aposten cap al canvi educatiu i les peculiaritats d'aquest territori en matèria d'educació.

La segona part de la investigació és el **marc pràctic**, que consisteix en un disseny metodològic de tipus qualitatiu que se centra en l'estudi de tres casos d'escoles d'educació primària que estan incloses al Programa Escola Nova 21 i, que per tant es defineixen favorables als canvis educatius. En aquestes escoles s'analitza com és la seva cultura, en concret en l'aspecte organitzacional i innovador, i com és aquesta cultura en relació a la innovació, és a dir, es vol veure com s'encaixen els canvis i quina és la manera de pensar de les persones que els volen potenciar. Després de l'obtenció de les dades, a partir dels instruments seleccionats (anàlisi de documents, observació i entrevista semiestructurada), els **resultats** obtinguts han estat molts, en general indiquen que els centres estudiats estan en un procés de canvi gràcies que alguns membres han estat capaços de generar la necessitat de canvi en els equips.

Es **conclou** que els canvis per la millora impliquen una coherència en la cultura i la visió d'innovació quant a les seves dimensions i manifestacions.

## Justificació

Les habilitats amb les quals es forma als estudiants a les escoles vénen determinades pel paradigma educatiu. Les escoles de fa cinquanta anys se centraven en un paradigma basat en la industrialització, l'individualisme i la competitivitat. Actualment, s'espera que les escoles preparin a l'alumnat per un món globalitzat i interconnectat amb habilitats actuals i útils pels futurs ciutadans com la creativitat, el treball en grup, el pensament divergent i la flexibilitat, entre d'altres. Aquest nou paradigma educatiu (Robinson, 2017) és una realitat que entra en sintonia i dinamisme amb el context i estableix nous rols a docents, alumnat i comunitat educativa. Els centres educatius estan canviant en molts aspectes com els valors, les metodologies, els enfocaments, els espais i l'organització. Doncs, els **canvis educatius** i les **innovacions** que es duen a terme són rellevants en la societat actual, especialment aquells canvis que es vinculen amb la millora educativa i que es preocupen per la vida escolar assumint els reptes que es plantegen a les institucions educatives. De totes maneres, els canvis educatius no resulten senzills ni immediats ateses les moltes resistències, inseguretats i elements que alenteixen els processos de canvis.

A partir d'aquesta realitat, se sap que la **cultura escolar** és un aspecte molt rellevant perquè permet comprendre millor com són i com funcionen les organitzacions, des d'una doble dimensió, la de construir la realitat i la que serveix per analitzar-la, podent comprendre la seva evolució, particularitats, la identitat i la vida de l'organització (Martín-Moreno, 1989, citat per Arnengol, C., 1999). La cultura permet entendre la vida del centre, aleshores és l'element clau per a poder comprendre com s'encaren els canvis, com es viuen des de la institució i com van evolucionant.

A més, analitzar la cultura escolar pot ser útil per entendre les continuïtats i canvis, les tradicions i innovacions de les institucions educatives, que ens poden oferir un marc explicatiu per comprendre com i per què determinats elements s'incorporen més o menys ràpid a la vida de l'escola i com es pot generar el canvi educatiu i la innovació escolar en les institucions (Viñao, 2002).

Aquesta és la raó per la qual en la investigació present es vincula la cultura escolar amb la innovació i els canvis educatius, ja que conèixer la cultura escolar permet comprendre com es produeixen els canvis i les innovacions. També, perquè es considera cultura educativa i innovació com aspectes que van vinculats, i s'entenen com a complementàries.

- Per tant, com ha de ser la cultura escolar per a facilitar les innovacions educatives?

La investigació es duu a terme a Catalunya, ja que es caracteritza per iniciar el moviment de renovació pedagògica a finals del segle XIX, i des d'aquell moment, tal com afirma Soler (2009) el moviment de renovació a Catalunya s'ha enfocat cap a una escola amb pedagogia activa. L'Escola Nova arribà el 1901 a través de la Mancomunitat de Catalunya. Ja des d'aquell moment l'escola activa pretenia modernitzar, vivificar l'escola, bo i posant l'infant al centre de l'ensenyament-aprenentatge; de totes maneres es considera que l'escola catalana no va poder desenvolupar una transformació generalitzada al conjunt d'escoles del moment (Rosa Sensat, 1933). Des d'aleshores Catalunya s'ha caracteritzat per a disposar d'una important tradició pedagògica, i així ha seguit sent. En els últims anys els moviments en educació a Catalunya no han parat d'augmentar, trobem evidències en el dia a dia dels centres educatius catalans i fins i tot en l'aspecte legislatiu català, que des del 2009 no ha parat d'impulsar iniciatives a favor dels canvis educatius als centres, conjuntament amb iniciatives de tipus social i associatives que treballen pel canvi i la millora en el sistema educatiu català, com el Projecte d'Escola Nova 21. De totes maneres, la quantitat d'investigacions i estudis respecte a la cultura organitzacional en centres educatius és baixa, com afirma Armengol (1999).

Tanmateix, aquesta temàtica no tindria sentit sense valorar l'interès personal i professional que desperta en mi aquesta temàtica, que recau en la meua experiència com a alumna en una trajectòria d'estudis memorístics i de pedagogies tradicionals. En la formació inicial, m'he pogut nodrir de centres educatius pioners en matèria d'innovació, aquest és un dels motius pels quals el Treball de Final de Grau el vaig enfocar en una anàlisi de la innovació educativa en centres escolars i va ser un primer contacte amb la recerca i la innovació educativa per a mi, que va suposar l'inici d'una llavor que en aquesta investigació s'ha continuat germinant. La meua inquietud està a entendre els canvis i innovacions i en veure la realitat als centres, podent vincular la teoria i la pràctica educativa.

En definitiva, davant dels canvis paradigmàtics actuals considero que no es pot ignorar aquests moviments i que la millor manera d'entendre'ls i poder potenciar-los és conèixer com és la cultura escolar i l'entorn d'aquells centres educatius que aposten cap al canvi educatiu i la innovació. I d'aquesta motivació us presento la següent investigació.

## 2. Preguntes, supòsits i objectius

Tenint en compte la problemàtica i la justificació plantejada en els apartats anteriors, en aquest punt s'estableixen les principals línies definitòries de la investigació. Les preguntes que han motivat la investigació i sobre les quals es vol donar resposta són:

- Com es manifesta la cultura escolar en relació als canvis i a la innovació?
- Com ha de ser la cultura escolar per a facilitar les innovacions educatives?
- Com s'estan produint els canvis en les escoles?
- Quins són aquests canvis i quines implicacions tenen?
- L'Escola Nova 21 condiciona els canvis que es produeixen a les escoles?
- Si cada escola té la seva pròpia cultura escolar cal seguir el mateix camí cap al canvi o no?
- Quins aspectes de la cultura escolar són l'èxit per la innovació?
- Com influeix la cultura organitzacional en l'adquisició dels canvis educatius?

Aquestes preguntes motiven la investigació i permeten definir el propòsit del projecte.

L'**objectiu general (OG)** de la investigació és:

- Identificar les característiques culturals comunes entre centres educatius d'educació primària que s'enfoquen cap al canvi educatiu, i com a tal formen part del Programa Escola Nova 21, a la comarca del Bages.

La justificació de la seva elecció en el context seleccionat, de primària al Bages, es basa principalment en la manca d'estudis científics en aquesta temàtica i context. Tot i la necessitat i realitat social de canvis i iniciatives en el món educatiu català la quantitat d'estudis realitzats es focalitza molt en l'àmbit universitari i es detecta una manca d'investigacions en el nivell educatiu de primària al Bages. A més, es considera que a l'educació primària també es donen els canvis comencen a arrelar amb més força i comporten la base dels aprenentatges en els ciutadans de segle XXI, per tant conèixer aquesta realitat és molt significatiu i pertinent.

Els **objectius específics (OE)** de la investigació són:

1. Identificar els elements de la **cultura organitzativa** que caracteritzen els tres centres seleccionats que s'enfoquen cap al canvi educatiu.
2. Identificar els elements de la **cultura innovadora** que caracteritzen els tres centres seleccionats que s'enfoquen cap al canvi educatiu.

3. Comparar la cultura escolar dels tres centres analitzats, bo identificant aquells elements comuns i divergents de la cultura escolar que afavoreixen la innovació i els canvis educatius per a la millora.

El pòsit principal de la investigació és complir l'objectiu general i els específics. Així mateix, hi ha altres pòsits que, com a investigadora, també es consideren rellevants com per exemple aconseguir desenvolupar una investigació amb rigor, coherència i qualitat científica de manera satisfactòria.

D'acord amb els objectius plantejats i l'especificació desenvolupada, l'estudi plantejat queda focalitzat en les següents temàtiques: la cultura organitzativa i innovadora en el context català és per aquesta raó que es detallen en el marc teòric següent.



### 3. Marc teòric

L'objectiu d'aquest apartat és posar de manifest els elements i conceptes rellevants de la literatura en qüestió d'innovació educativa, cultura escolar, cultura innovadora i el moviment català als centres educatius actuals. En aquest apartat es defineixen les dimensions que serveixen de guia per l'anàlisi en la investigació present.

#### 3.1. La innovació educativa

Existeixen moltes concepcions sobre el terme d'innovació i conseqüentment sobre la innovació educativa. La **Innovació** és definida com "una idea, objecte, o pràctica percebuda com a nova per un individu o individus, que intenta introduir millores en relació a objectius desitjats, que per naturals té una fonamentació, i que es planifica i delibera "(Nichols, 1983, p.4). Hord (1987) afirma que innovar és qualsevol aspecte nou per un individu dins d'un sistema. Aquesta definició pot comportar que innovar prengui un significat ambigu, ja que el que pot significar innovar per una persona pot no ser-ho per una altra. Altres com Tomàs, M., Borrell, N., Castro, D., Feixas, M., Bernabeu, D., i Fuentes, M. (2010) entenen la innovació com canviar cap a alguna situació totalment nova o nou per l'objecte innovador.

No es pot parlar d'innovació sense contemplar el concepte canvi, com s'observa en les definicions el concepte d'innovació està molt vinculat amb el de **canvi**, Bolívar, A. (1999) i Viñao, A. (2001) assenyalen que innovar sempre suposa un canvi però canviar no sempre és innovar, fet que coincideix amb Tomàs, M., et al. (2010). Sánchez Ramón (2005) afirma que la innovació està planificada, sistematitzada i per contra el canvi és més espontani. A més, Escudero (1992) senyala que el canvi per la millora ha d'estar legitimat socialment i ideològicament. Existeix el model de Morrish (1978) que vincula el canvi amb la innovació; en aquest cas es mostra la innovació enfocada a la creació des de la dimensió constructiva/transformadora cap a una millora.

Tejada (2018) també afirma que la innovació i la **investigació** són dues cares de la mateixa moneda, tot procés d'innovació es basa en una investigació, però no tota investigació deriva a una innovació tal com concreta Moreno (citada per Tejada, J. 2018). Altres autors com Amabile, T.M. (1989) estableixen un vincle entre **creativitat** i innovació, l'entenen com la implementació amb èxit d'idees creatives en una organització. De la Torre (1994) defineix la innovació com un procés de gestió de canvis específics fins a la seva consolidació amb un creixement personal i institucional.

La **millora** i la innovació van de la mà, Sánchez Ramón (2005) afirma que innovar inclou necessàriament millorar en un principi, però pot ser que no sempre s'aconsegueixi, aquest és el risc de les innovacions.

La **innovació educativa**, segons Rivas (2000) és l'acció consistent en el procés d'incorporar d'alguna cosa nova en el sistema escolar, el resultat és la modificació de la seva estructura i operacions, de tal manera que millorin els seus efectes en ordre l'assoliment dels objectius educatius. A més, Tejada (2008) afegeix que la innovació té a veure amb els canvis de millora en els processos educatius i els seus contextos més immediats de funcionament. Un canvi en educació es pot entendre com la modificació no evolutiva que es produeix de la realitat educativa, hi ha doncs, una voluntat de canvi amb pautes de millora, amb canvis en els processos educatius i els seus contextos més immediats de funcionament, canvis interns, específics i qualitius fins a la seva internalització, orientats al creixement personal i institucional. Aguerro, I. (1995) afirma que si en aquests canvis no s'hi inclouen aquests eixos fonamentals, no es pot parlar d'innovació, ja que no podrà ser una transformació.

Una definició que es considera molt completa respecte a la innovació educativa és la que proposa Solà (1980); la innovació és introduir en una institució educativa un canvi planificat amb el propòsit de perfeccionar la capacitat de l'organització per satisfer els objectius.

Aquesta definició es pot completar amb la de Tejada (2008) que afirma que els canvis es produeixen en contextos immediats de funcionament, fins a la seva internalització. I el fet que la millora i el creixement es pot orientar en l'aspecte personal o institucional.

Segons el marc legislatiu català i com detalla el Marc de la innovació pedagògica a Catalunya (2017) la **innovació pedagògica** és un procés planificat de canvi i renovació que es fonamenta en la recerca, que respon a l'evolució social, que condueix a obtenir una millora en la qualitat del sistema educatiu i que pot ser transferible a la resta de centres educatius.

Una altra diferència de conceptualització, és entre innovació i **reforma**. De la Torre (citada a Sánchez Ramón, 2005) afirma que la reforma és un procés dirigit a modificar el marc general de l'ensenyament, les seves metes, estructura i organització, atenent el seu origen en factors socioculturals, polítics i econòmics. Aquest i altres autors com Antúnez (1998) i Muñoz-Repiso (1995) denoten una clara diferència entre els dos termes, entenent que la reforma té un enfocament molt més gran en relació a la innovació. Per tant, la reforma implica canvis estructurals fonamentals en les orientacions de la política escolar i s'inicien pel govern polític central i té efectes en l'àmbit de sistema educatiu. No es pot assumir les reformes sense la innovació però poden existir innovacions que no portin a la reforma.

També hi ha el concepte **renovació**, que es pot relacionar amb innovació. El concepte renovació denota un significat de canvi d'estat, de vell a nou fet que no passa amb el d'innovació.

Una **experiència innovadora** són aquells canvis menys complexos i duradors, esporàdics i amb objectius concrets, sense necessitat d'una institucionalització (De La Torre, 1994). De totes maneres, són una bona estratègia per iniciar les innovacions.

Per tant, de tots els autors referenciats se'n poden extreure unes conclusions de les característiques que té la innovació en l'aspecte educatiu:

- Canvi per la millora.
- Multidisciplinari
- Planificat
- Institucionalitzada.

### 3.1.1. Tipologies d'innovació

En l'estudi de les innovacions els autors i investigadors han generat múltiples classificacions i tipologies d'innovacions, en la branca educativa n'explicitem algunes:

Segons l'origen de la idea o iniciativa, King i Anderson (citats per Tomàs, et al, 2010) distingeixen entre innovació **emergent**, quan les idees es desenvolupen en el grup, **importada**, quan les idees noves s'han adaptat, i **imposada**, per algun element superior. Aquesta última comporta crítiques sobre el model d'innovació de dalt a baix, Carbonell, J., Hernandez, F., Sanchez-Cortes, E., Sancho, J. M., Simo, N., Tort, A. (1993) afirmen que algunes d'aquestes innovacions imposades fracassen.

Segons les aproximacions, com per exemple que la innovació sigui **creadora**, quan la novetat és generació de la novetat existeixen absoluta o **recreadora**, quan el canvi ja ha estat creat anteriorment.

Segons el criteri de direcció de la iniciativa, pot ser **autoiniciada**, **descendent** o **ascendent**. La primera s'inicia des de qualsevol nivell de la jerarquia i es dirigeix a les mateixes persones. La descendent és igual a la imposada. I l'ascendent va de baix cap a dalt en l'escala jeràrquica (*down - top*).

Altres criteris de classificació pot ser la quantitat d'elements que comprèn, Marklund (1974, citat per Tejada, 2005) afirma que poden ser **institucionals**, quan afecten la totalitat de la institució o **facultatives** o parcials que afecten una part de la institució.

Segons la modalitat i operacions implicades, Havelock i Huberman (1980, citat per Tejada, 2005) destaquen sis models d'operar en la innovació:

1. Addició, quan s'agrega alguna cosa nova, sense alterar les altres parts.
2. Reforçament, potenciant els sabers i el domini de les tècniques.
3. Eliminació.
4. Substitució.
5. Alteració d'elements.
6. Reestructuració, que comporta una organització nova amb els mateixos elements.

Segons la intensitat del canvi produït pel docent, Tim McMullen (1973, citat per Marín i Rivas (1987) hi ha tres tipus d'innovació:

1. Innovacions marginals, que no generen modificacions en el rol docent però sí en els altres elements del sistema com l'ús de material nou o la disposició d'espais.
2. Addicionals, que no es transforma el rol docent però sí els mètodes (per exemple els continguts o les estratègies pedagògiques).
3. Fonamentals, el rol del docent es transforma, les relacions, els valors, les finalitats, etc.

Una altra manera d'enfocar la innovació la presenta Cros (1997), en relació al seu impacta, pot ser molt gran o menys, d'elevada complexitat o més senzill. O en funció de la seva naturalesa temàtica, en aquest sentit es considera rellevant la que fa Miller (1967, citat per Tejada, J. 2005) que ho classifica en innovació organitzativa, instructiva i metodològica.

### **3.1.2. Dimensions per l'estudi de les innovacions**

Tomàs, M., Borrell, N., Castro, D., Feixas, M., Bernabeu, D., i Fuentes, M. (2010) descriuen les dimensions per l'estudi de les innovacions, en detallen set que a continuació les expliquem:

1. **Origen de la innovació.** Es refereix al motiu de la innovació, les causes. De La Torre (1998) afirma que una situació problemàtica pot ser l'origen d'una innovació. Un altre aspecte destacat és el context, que pot influir de diverses maneres. Es pot produir un *top-down*, és a dir que les innovacions siguin proposades des de la gestió a partir

d'agents de nivell superior o que sorgeixin de **down-top** a partir de la pràctica dels mateixos docents i la seva realitat.

2. **Valors que mantenen la innovació.** Per a millorar una institució i potenciar la seva adaptació a l'entorn es requereix un canvi cultural, aleshores, els valors i creences dels participants en una innovació són molt rellevants. Per tant, és necessari considerar els valors **implementats**, els que inspiren la innovació i els **receptors**, que reben el canvi. De La Torre (1998) també afirma que el més important són els canvis interns, aquells que es produeixen en les actituds i comportaments de les persones.

3. **Lideratge de la innovació.** El lideratge, entès com la capacitat d'influir a un grup per aconseguir un canvi. Per aquest canvi calen líders capaços d'actuar en situacions complexes, de crear un clima que asseguri l'èxit de les innovacions i de comprensió d'aquests processos de canvi.

La **influència** del líder pot ser formal o informal (no en estructures formals). En els processos d'innovació destaca el **líder situacional** que es té en compte la situació contextual per a valorar l'eficàcia del lideratge i el **líder transformacional** que ajuda a construir i mantenir equips sinèrgics envoltants de canvis.

4. **Fases i estratègies en el procés d'innovació.** Les fases i estratègies de la innovació han estat estudiades per diversos autors. El primer fou Lewin (1951) que va assenyalar els tres passos en el canvi: la descongelació, el desplaçament cap a un altre nivell i la congelació. Altres autors, com Angehrn, Schönwald, Euler i Seufert (citats per Tomàs, M. et al., 2010) afirmen que hi ha la sensibilització, l'interès, l'intent i l'adopció.

L'impacta que tindran les innovacions també s'han d'entendre en funció de la dimensió individual, de xarxa i contextual. Individualment, l'adopció d'una innovació tindrà una resposta diferent. Des del punt de vista psicosocial, Roca (1996), afirma que en els processos subjacents de les innovacions hi ha un procés de **convenciment** (acceptació i compromís), de **canvi** (adquisició de noves actituds) i d'**institucionalització**. Hi pot haver **transferència**, que suposa influir socialment en altres grups, la **Teoria de la Difusió de les Innovacions** (Rogers, 1962) ho detalla amb els diferents nivells: innovadors, adoptants primerencs, majoria primerenca, majoria tardana i ressaquer. Tot el procés de canvi comporta una **tensió diferencial** basada en confrontacions al llarg del procés d'innovació.

En aquest procés com sigui la **presa de decisions** té un pes destacat, Rogers (2003) afirma que pot ser de manera autoritària, opcional (es prenen a tall individual) i col·lectiva.

5. **Resistències i obstacles a la innovació.** Apareixen en tot procés de canvi i existeix certa correlació entre el grau de resistència i el tomany de la innovació. Les dimensions per a l'anàlisi de reticències (Villa, 2008) es classifiquen en funció de l'agent que les origina (individual, grup institucionalitzat, procés específic, sistemes o sistema social), el model o l'actitud (resistència activa o passiva), l'origen (racional o irracional), la magnitud (global o parcial) i l'enfocament d'actuació (funcional o disfuncional).
6. **Impacte de la innovació.** S'ha de considerar la dimensió de l'impacte de les innovacions, tant en el context com en les persones, aquest té lloc en funció de la consecució dels objectius de la innovació, en els resultats tangibles i intangibles i la durada dels efectes. També s'afirma que la capacitat per a mantenir una innovació requereix lideratges amb respostes adequades. Cal destacar que les transformacions són lents.
7. **Finançament de la innovació.** Per iniciar una innovació és rellevant comptar amb els recursos financers adequats, Tomàs, M. et al. (2010) afirmen que la diversificació financera reforça l'autonomia institucional i fa possible corregir instruments per a la presa de decisions donant suport a accions orientades al canvi d'actituds i millora de la qualitat. A més, la innovació comporta utilitzar materials curriculars diferents dels habituals.

Després de contemplar totes les dimensions per a l'estudi de les innovacions es considera rellevant tenir en compte com s'enfoca el futur de la innovació aplicada, és per aquesta raó que podria ser un altre element a contemplar i valorar sobre l'anàlisi de les innovacions.

### **3.1.3. Altres elements destacats de les innovacions**

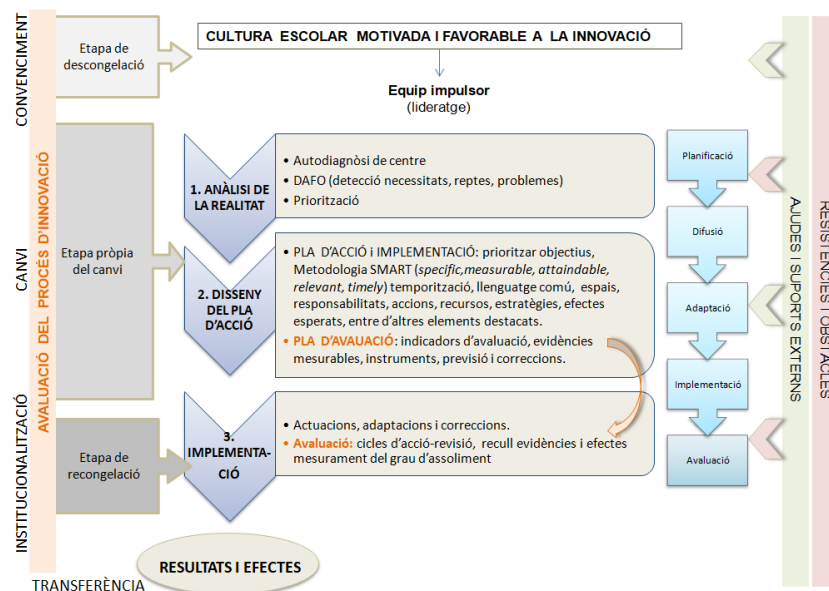
Els aspectes a contemplar en les innovacions educatives són molts, és per aquest fet que en aquest apartat es recullen elements destacats de diversos autors que es consideren rellevants per entendre les innovacions i els processos de canvis.

MacDonald (1990, citat per Carbonell, et al., 1993) planteja un seguit de consideracions sobre el que suposa dur a terme la innovació a l'escola, ens serveixen de síntesi sobre el procés a seguir per estudiar la innovació. Primer de tot es considera que és difícil per aquells agents externs

millorar la qualitat dels recursos dins l'escola, afirma que els docents són molt mals executors de les idees d'altres, és per aquest fet que moltes de les innovacions que tenen èxit s'han generat des dels agents interns del centre. En segon lloc, els docents individualment no poden arribar molt lluny en l'adopció de la innovació, és per això que cada vegada més s'aposta per un treball col·laboratiu i cooperatiu. També, que els docents actuïn com a professionals responsables en la presa de decisions, aquest fet és més efectiu que en el cas de la presa de decisions de manera jeràrquica, aleshores és vital la comunicació horitzontal. I finalment afirma que el grau d'autonomia professional ha d'estar acompanyat de la responsabilitat professional, inclús que el treball docent hauria d'estar obert a valoració pública. En aquestes circumstàncies és quan les innovacions tenen èxit.

Douglas (2002) assenyala que gestionar eficaçment la comunitat educativa, la cultura de centre, les estructures organitzatives i un lideratge eficaç afavoreixen l'assoliment en els processos de millora educativa.

Els **processos de canvi** han estat explicats per diversos autors, com per exemple Tejada (2005), Colom, Sarrañana, i Vazquez (citats per Armengol, 2000) i el Marc d'innovació pedagògica a Catalunya (2017), entre d'altres.



Esquema 1. Elaboració pròpia a partir del Marc d'innovació pedagògica a Catalunya (2017), el Manual d'avaluació de projectes i programes educatius, les etapes del procés de canvi de Colom i altres (citats per Armengol, 2000), les fases de la innovació citades per Tejada (2005) i les aportacions de Roca (1996)

En tot **procés d'innovació** són molts els factors condicionants com; el context, els elements culturals, la visió de l'educació, resistències, i altres elements. Doncs, les barreres per a la

innovació són la falta de capacitat tècnica, la resistència a la innovació, falta d'estructures i la manca de confiança i/o experiència en innovació (Rodríguez Blanco, Carreras, Sureda, 2012). Ser conscient d'aquestes barreres, permet afrontar el repte en funció de les condicions del clima de cada centre.

A més, les condicions necessàries per a la innovació són, una organització escolar capaç de liderar, coordinar, planificar i estructurar els canvis, un equip docent amb actitud compromesa i un alumnat que ha de veure aquestes millores en els seus resultats d'aprenentatge. Com també, la disposició de temps, suports durant l'execució i garantia de la continuació de la innovació, bo i evitant la coacció, el regateig, la manipulació i la persuasió raonada que Warren G., Bennis, Kenneth, Benne, i Robert Chin. (1961) ens defineixen com els grans enfocaments al problema de posar en pràctica la innovació.

#### **3.1.4. La innovació educativa focalitzada en l'àmbit català (Escola Nova 21)**

Tal com s'ha mencionat, Catalunya és una comunitat autònoma que es caracteritza per iniciar el moviment de renovació pedagògica a la fi del segle XIX, des d'aquest moment, tal com ens diu Soler (2009), el moviment de renovació s'ha enfocat cap a una escola i una pedagogia activa.


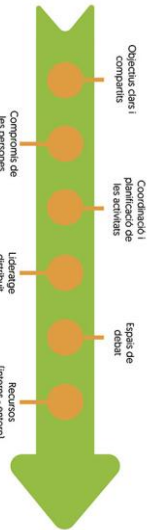
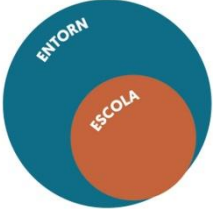
Una investigació destacable pel que fa a innovació educativa en aquesta zona dels anys 90, és la de Tejada, J. i De La Torre (1995). En aquesta, van crear un mapa d'innovacions educatives de tot el territori i van treure aportacions d'especial interès respecte a la realitat de la innovació educativa, com per exemple, que un dels possibles efectes d'innovar és la creació d'una cultura de col·laboració i implicació del professorat i que un dels factors més destacats de l'aplicació de la innovació educativa són les experiències prèvies dels equips docents. Aquestes primeres recerques evidencien la necessitat de canvi i transformació a través de l'educació en la societat catalana. Actualment i com a resultat dels canvis socials, culturals i econòmics, entre d'altres, el context català està en procés de canvi en el paradigma educatiu (Ken Robinson, 2017), i les seves escoles cada vegada són més diverses i s'endinsen en el procés d'innovació.

Aquesta realitat es comença a veure reflectida en la legislació catalana, en especial a partir del 2009, quan a la Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació, es cita en el preàmbul que: "El propòsit de la Llei d'educació és facilitar el marc institucional estable i adequat per a la millora sistemàtica de la qualitat del sistema educatiu català. No pretén canviar novament l'ordenació educativa, sinó possibilitar que l'acció educativa es desenvolupi en un marc que estimuli la innovació i consolidi les bones pràctiques." En aquest preàmbul el concepte d'innovació ja apareix i els anys posteriors segueix fent-ho.



El 21 de setembre del 2015 es va aprovar l'article 1 de la legislació catalana (ORDRE ENS / 303/2015) que emmarca la concepció d'innovació pedagògica i la seva caracterització. El 2017 es va crear el document **Marc de la innovació pedagògica a Catalunya (2017)** que concreta els elements vinculats a innovació educativa a Catalunya, incloent-hi definicions, àmbits de la innovació, modalitats d'innovació, com es duu a terme el reconeixement de la innovació a Catalunya, la seva avaluació i els indicadors, com es pot innovar i com és la transferència.

A més, es crea els **Documents per a l'Organització i la gestió dels centres. Innovació pedagògica**, publicat l'any 2018 i actualitzat el 2019 per la Generalitat de Catalunya. En aquests documents es detallen les modalitats d'innovació (Pràctiques educatives de referència, Projectes d'innovació pedagògica i els Programes d'innovació), els àmbits d'innovació, les convocatòries i certificació de la innovació, que és el CESIRE (Centre de Recursos Pedagògics Específics de suport a la Innovació i a la Recerca Educativa) i la normativa. Aquests marcs legislatius destaquen que la innovació pedagògica ha de respondre a la demanda social compatible amb la legislació amb el fi d'una millora i èxit escolar, destaquen que les finalitats poden englobar-se en tres àmbits d'actuació:

Metodologies i recursos per a la millora de l'ensenyament i aprenentatge.	L'organització i gestió educativa.	Relació i cooperació amb la comunitat educativa i l'entorn
		

Taula 1. Resum esquemàtic elaborat a partir dels Àmbits de la innovació pedagògica. Versió 2017. Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació.

Una de les característiques de la innovació és la transferència. La innovació es pot aprendre i es pot compartir, és a partir de l'experiència i la pràctica que es desenvolupen innovacions potents. L'Administració catalana identifica tres modalitats de bones pràctiques: Pràctica educativa de referència, projectes d'innovació pedagògica i programes d'innovació. Tot i l'existència

d'aquestes modalitats, la majoria d'enfocaments d'innovació no responen a un únic model, sinó a varis i concrets per a cada context, de fet cada modalitat pot aplicar-se a en un o més àmbits, simplement s'ofereix un marc de referència pel canvi educatiu en el sistema català. La taula següent mostra les diferències entre les tres modalitats presentades:

<b>Pràctiques educatives de referència</b>	<b>Projecte d'Innovació Pedagògica</b>	<b>Programes d'Innovació</b>
<b>Escala microscòpica (aula):</b> Iniciatives del professorat que mostren una millora educativa. <u>Exemple:</u> treball per racons, espais, ambients...	<b>Escala mesoscòpica (centre educatiu):</b> Iniciativa del centre. <u>Exemple:</u> Projecte educatiu, educació emocional, ABP...	<b>Escala macroscòpica (sistema educatiu):</b> Plans d'acció impulsats pel Departament d'Ensenyament <u>Exemple:</u> Xarxa de Competències Bàsiques...

Taula 2. Modalitats d'innovació, elaboració pròpia a partir del Marc de la innovació pedagògica a Catalunya (2017).

A partir d'aquestes modalitats es fan reconeixements i certificacions de les pràctiques educatives de referència d'innovació pedagògica a partir de diverses convocatòries. Aleshores és voluntat del Departament d'Educació acompanyar els centres educatius en el procés de transformació educativa, per aquests fet han elaborat el mapa de la innovació pedagògica de Catalunya, en aquest es dona visibilitat a totes les iniciatives vinculades amb la innovació i la recerca que han estat reconegudes, dels del 2015, pel Departament d'Educació i d'acord amb el Marc de la Innovació Pedagògica de Catalunya. La seva finalitat és visibilitzar per a impulsar el treball en xarxa dins el sistema educatiu.

Si ens fixem en la premsa catalana, l'educació té un paper destacat a Catalunya, per tant, a més de tenir un pes legalment cada vegada més gran, socialment l'educació viu en un constant creixement. El moviment associatiu també compta amb un enfocament en aquest aspecte rellevant, doncs, existeixen un gran nombre d'associacions, federacions, moviments i programes que s'encaren cap a la millora del sistema educatiu, són exemples: Associació de Mestres Rosa Sensat, Aprenem per Educar, Escola Nova 21, Federació de Moviments de Renovació Pedagògica de Catalunya, Moviment d'Innovació Educativa de Lleida, Fundació Jaume Bofill, Consorci d'Educació de Barcelona, UNESCOCAT i Programa de Millora i Innovació a la Formació de Mestres (MIF), Educació 360 i Xarxes per al Canvi, entre d'altres.

Per aquesta investigació ens centrarem en el Programa l'**Escola Nova 21**, una aliança de centres i entitats educatives creat el 2016 que respon a la crida de la UNESCO per la participació de tots

els sectors en un procés inclusiu de millora de l'educació. Aquest presenta un marc definitori que es considera que encaixa amb els aspectes plantejats a tenir en compte per afavorir la innovació. El seu objectiu principal és contribuir a generar un sistema educatiu avançat, que possibiliti una educació de qualitat per a tothom, proposant una transformació del sistema educatiu per tal que s'actualitzi i que tot infant pugui gaudir en qualsevol centre del Servei Educatiu de Catalunya d'experiències d'aprenentatge empoderadores per a desenvolupar el seu projecte de vida. S'estableix un horitzó comú anomenant "marc d'escola avançada" com a referència amb quatre eixos que descriuen l'horitzó comú pels centres compromesos amb la transformació educativa, basat en els tres informes d'educació de la UNESCO (Délors, 1996; *Rethinking Education*, 2015):

PROPÒSIT EDUCATIU	PRÀCTIQUES D'APRENTATGE
Dirigit a desenvolupar les competències per a la vida. Els <b>4 pilars de l'aprenentatge</b> (UNESCO,1996), aprendre a ser, a conèixer, a fer i a conviure.	Basades en el coneixement de com les persones aprenen. Els <b>7 principis de l'aprenentatge</b> : l'alumnat és el centre, l'aprenentatge és de naturalesa social, la importància de les emocions, tenir en compte les diferències individuals, l'esforç amb sentit de l'alumnat és clau per l'aprenentatge, l'avaluació continuada afavoreix l'aprenentatge, aprendre és construir connexions horitzontals. (Hanna, D., David, I., i Francisco, B., 2010).
AVALUACIÓ	ORGANITZACIÓ
Competencial i global. L' <b>avaluació formativa</b> és una eina per millorar l'aprenentatge i l'ensenyament. Els aprenentatges avaluats no es limiten al desenvolupament cognitiu, sinó a competències. Destaca una avaluació personalitzada.	Ha de ser oberta, autònoma, capaç de l'autoreflexió i d'actualitzar-se. Una organització al servei de l'aprenentatge, oberta a aliances i formativa.

Taula 3. Síntesi d'elaboració pròpia a partir dels eixos de l'horitzó comú de l'Escola Nova 21.

L'Escola Nova 21 és una iniciativa oberta a tots els centres de Catalunya, en la qual els centres s'adhereixen. Pérez, D. (2019) el coordinador de l'Escola Nova 21, (Vegeu Annex I) explica com és l'organització i el treball per assolir els objectius del Programa.

[...] els 25 **centres impulsors** del programa són els que inicialment vam identificar com a centres que ja treballen des d'una total lògica d'aprenentatge competencial i a través de

pràctiques educatives fonamentades en com aprenem les persones. Aquests 25 centres són els que han contribuït decisivament a articular el suport per al procés de canvi dels altres centres que participen al programa. Els **centres en xarxa** són els prop de cinc-cents centres que participen en el programa, incloent els impulsors i els de la mostra representativa. Hi ha desplegades més de 60 xarxes per tot Catalunya, d'uns 8-10 centres cadascuna. Es troben 5-6 vegades l'any, i reflexionen en comú aspectes clau per al procés de canvi, emprant diverses eines que els poden ser útils per poder-ho dur a terme. El que es treballa en aquestes sessions es trasllada després als claustres de cada centre. Finalment, **la mostra representativa** la conformen 30 centres triats aleatòriament d'entre aquests 500, però preservant els percentatges de centres del sistema (públics-concertats, primària-secundària, distribució territorial, urbà-rural, alta complexitat, etc.). Amb aquests 30 centres fem un procés d'acompanyament intensiu que inclou formació per als equips directius i docents i un acompanyament de mentors/facilitadors. El que estem experimentant amb aquests 30 centres és un procés de canvi que pugui ser replicat a tots els centres del país, per això es tracta d'una mostra, no pas d'uns "escollits".

Com explica Pérez (2019) han establert una nomenclatura als centres educatius, i cadascun acaba desenvolupant unes accions determinades per assolir la visió de centre. Els vint-i-cinc centres impulsors s'han identificat com a centres que s'apropen més a l'horitzó comú de canvi i són impulsors del Programa. La resta de centres participants tenen comú la voluntat de transformar-se en la mateixa direcció. Vegem les diferències en el treball entre els centres:

	<b>Centres en xarxa</b>	<b>Centres de la mostra representativa</b>
Metodologia	Espiral d'indagació	Pròpia de la mostra
Cultura de treball	Xarxes cooperatives Xarxa virtual	Cooperació entre docents i centres
Instrument d'orientació	Rúbrica de canvi	
Formació	Dirigida a transformar la visió dels docents sobre l'educació	Capacitar equips directius i impulsors.
Suports	Altres iniciatives com; Xarxa de Competències Bàsiques, Educació 360, Fundació.cat...	Acompanyament, kits i orientacions en cada fase del procés, formacions de resistència...
Finalitat	Empoderament progressiu	Transformació

Taula 4. Elaborada a partir de la informació de la Web: <https://www.escolanova21.cat>

Com s'observa hi ha diferències entre les tres classificacions d'escola que realitzen des del Programa i el plantejament i les accions són diferents.

### 3.2. La cultura escolar

La cultura té un paper fonamental en les innovacions i en la comprensió del que passa a l'interior dels centres educatius. Per aquest fet l'any 1975, Goodlad (citat per Elías, 2015), comença a plantejar-se com els aspectes culturals de les escoles poden ser un obstacle pels canvis educatius, i a partir d'aquell moment, altres autors, com Antúnez, (1994) que afirma que qualsevol procés d'innovació i canvi reclama paral·lelament conseqüències organitzatives i culturals.

Primer de tot, abans de comprendre el concepte de cultura escolar, revisem què entenen els autors per cultura. Actualment s'entén la **cultura** com la forma de pensar respecte al tipus de govern que es prefereix, el tipus de família que es té, sentiments i sensacions davant dels altres, les aptituds que hem après, entre altres múltiples aspectes. Des d'un punt de vista antropològic i sociològic, es concep com un sistema de significats, símbols, coneixements i experiències compartits que s'expressen en els comportaments, rituals, cerimònies i pràctiques socials en un grup. Doncs com a característiques generals destaca la seva inclusivitat, ja que inclou molts aspectes, l'ambigüitat (Armengol, 1999) i el fet que la cultura es troba en un estat permanent de canvi i desenvolupament constant. De fet, Beates (citada per Armengol, 1999) afirma que la cultura és el que dona sentit a la vida.

Centrant-nos en el concepte de **cultura escolar**, Julia (1995) (citada per Viñao, 2002) el defineix com "un conjunt de normes que defineixen els sabers a ensenyar i els comportaments a inculcar, i un conjunt de pràctiques que permeten la transmissió i l'assimilació d'aquests sabers i la incorporació d'aquests comportaments" (Julia, 1995, p. 354). En definitiva, són efectes culturals no previsibles que apareixen en el sistema escolar. També és cert que existeix la part institucional amb els programes oficials per part dels governs que marquen allò que la societat encarrega a l'escola, però la cultura escolar va més enllà, és aquella part de la cultura adquirida a l'escola. De fet, Chervel (1996) aclareix que l'escola a més de respondre a les demandes culturals que fa la societat a l'escola, crea els seus propis procediments d'ensenyament i lliura productes culturals.

Elías, (2015) afirma que no hi ha una única manera de definir el concepte de cultura escolar, per exemple, Schein (1985) defineix la **cultura d'una organització** com un conjunt de directius no escrites que informen els seus membres sobre com actuar en determinades situacions, i Deal i Peterson (2009) (citada Elías, 2015) afirmen que la **cultura escolar** està composta per regles, tradicions, normes, expectatives no escrites que marquen tot (la manera d'actuar, parlar, vestir ...). Per tant, una definició global de cultura escolar plantejada per Stolp (1994) són aquells

patrons de significat transmesos històricament i que inclouen les normes, els valors, les creences, les cerimònies, els rituals, les tradicions, i els mites compresos, potser en diferent grau, per les persones membres de la comunitat escolar. En definitiva, el com es pensa i actua.

Alguns autors (citats per Elías, 2015) sostenen una visió més global de la cultura i la conceben com a única com és el cas de Hargreaves (1995) també es pot parlar de **cultura dominant** i en canvi, d'altres, com Firestone i Louis (1999) o Maanen i Barley, (citats per Armengol, 1999) tenen molt més en consideració l'existència de les possibles **subcultures** que es troben a les escoles. Les subcultures dels centres escolars, sorgeixen de la precisió que cal fer dins les organitzacions, ja que en aquestes no només hi ha una única cultura, sinó més d'una i compartides i interrelacionades pels seus membres (Tomàs, Castro, Graells, Sanjuan i Mas, 2006).

A partir del concepte de subcultura, de Hargreaves (1991) destaca la **balcanització**, que té lloc quan la institució no té un pla comú d'actuació.

La **cultura institucional** és la que contribueix a definir la cultura organitzacional amb els elements condicionants externs com la legislació, els pressupostos, els sistemes establerts, entre d'altres, que són factors decisius per la dinàmica institucional i el seu èxit (Tomàs et al. 2006).

La cultura passa pel que Viñao (2002) anomena **cultura escolar institucionalitzada**; "el conjunt de teories i pràctiques sedimentades en el si de la institució escolar al llarg del temps" (p.57). La institucionalització d'una cultura, comprenent processos d'apropiació i assimilació culturals, comporta a la reproducció sense crítica per part dels docents de praxis educatives, rutines, cerimònies, simbologies, etc. Quan aquesta reproducció no crítica es duu a terme, les residències als canvis es fan més evidents i el canvi és més lent i dificultós.

Un dels conceptes derivats de la cultura és l'anomenada **cultura organitzacional**, que Armengol, Gairín, Gimeno, Gradaïlla, Martínez, Oliver, Pérez, Royo, i Tomàs, (2003) defineixen com el reconeixement que a cada centre hi ha una estructura organitzativa, formes d'interrelació, pràctiques d'actuació, sistemes de creença, tradicions, valors i símbols que defineixen la manera de fer de cada centre. Aquests autors també afirmen que una de les funcions de la cultura organitzacional és fomentar el clima i la comunicació. Segons Gairín (1995) (citats a Armengol et al., 2003) per a crear centres educatius de qualitat s'ha de partir de la convicció que és possible crear, conservar i transformar la cultura, tenint en compte que es necessitarà temps per adequar-la a les noves exigències.

Bolívar (citats per Tomàs, et al., 2006) complementa la definició plantejada i entén la cultura organitzacional com el conjunt de normes, creences i valors compartits que constitueixen el

marc interpretatiu de referència i identitat (símbols i significats) del centre; són apresos i compartits pel grup.

En la recerca d'informació, apareguessin dos conceptes molt vinculats a la cultura, són la **gramàtica escolar i el clima escolar**. El primer concepte esmentat és definit de la següent manera: "estructures, regles i pràctiques que organitzen la tasca de la instrucció" (Tyack i Cuban, 2001, p.23), però també és entès com un concepte paral·lel al de cultura organitzacional (Bolívar, 1999) que organitza el significat del treball escolar. En aquest sentit, es considera que inclouen, la separació o no de matèries, la distribució de l'aula i els agrupaments d'alumnat, entre altres aspectes.

La cultura organitzativa del centre escolar és un concepte complex i no es pot obviar que la perspectiva cultural va molt més enllà d'una visió racional. Tot i això, aquesta cultura es permet la possibilitat de fer una anàlisi global de la institució i analitzar els aspectes més significatius de l'organització d'un centre, els seus costums i normes que constitueixen la mateixa identitat.

Cal evitar, confondre-ho amb el **clima organitzacional**. Segons Rodríguez (citat per Armengol, 1999) el clima organitzacional contempla el conjunt de variables que ofereixen una visió global de l'organització, com per exemple l'ambient físic, social o ve les característiques dels seus membres. Doncs el clima, a grans trets són les percepcions del comportament i resulta més senzill de canviar en comparació amb la cultura que són valor, creences i normes més arrelades. De totes maneres, Alonso (1988) afirma que el clima organitzacional està unit a la cultura organitzacional, el clima ajuda a entendre com és la cultura.

Per contra, el clima escolar segons Schoen (2005) és la identificació d'un conjunt de característiques internes comunes a les escoles amb un alt grau d'eficàcia. Moltes vegades es compara amb la "personalitat" del centre. Comparant els conceptes; clima i cultura escolar, alguns autors afirmen que el clima és més ampli (Tagiuri i Litwin, 1968) i altres que el concepte cultura inclou al de clima (Schoen i Teddlie, 2008).

En el context català, la Generalitat de Catalunya defineix el concepte de cultura de centre com: "aquell conjunt d'elements i regles que no són del tot explícites, però que formen part de la manera de fer i de ser d'un centre educatiu, tot configurant una part important de la seva identitat" (Marc de la innovació pedagògica a Catalunya, 2017, p. 30). Entra en coherència i relació amb tots els elements esmentats. El Marc de la innovació pedagògica a Catalunya (2017) destaca que la manera de fer dels centres, per tant la seva cultura, són clau quan s'impulsen processos d'innovació pedagògica.

Per finalitzar les troballes fetes de cultura, vull acabar amb una metàfora que ens fa Antúnez (1994), ja que ens compara la cultura escolar amb "la part oculta de l'iceberg" que constitueix l'escola, elements destacats que tenen gran influència en les decisions que es prenen al centre.

### **3.2.1. Dimensions de la cultura organitzacional**

La cultura té dues dimensions principals, segons Hargreaves et al. (citats per Bolívar (1993)) el **contingut** i la **fortalesa o forma**. Entén el contingut com aquelles actituds, creences, valors, hàbits, maneres de fer i pensaments que tenen els docents d'un centre, doncs contempla el comportament dels membres de la cultura i la seva efectivitat per tant són les diferents manifestacions que expressa. En canvi, la forma és la manera de relacionar-se i associar-se entre els docents que comparteixen la cultura i té efectes en la seva praxi i la predisposició als canvis, és la intensitat i coherència de les manifestacions culturals. Segons Sathe (citats per Armengol, 1999), poden haver-hi tres subcategories, que són:

- Extensió, és a dir, el grau de cultura compartida o l'assoliment.
- Densitat, la consistència dels seus components.
- Claredat, l'accessibilitat dels membres respecte al coneixement dels significats (valors, creences...).

Elías, (2015) afirma que el primer pas per a estudiar la cultura escolar és identificar indicadors com les normes, els procediments, els rituals, aleshores prosseguim a veure les manifestacions de la cultura organitzacional. Aleshores per a comprendre la cultura escolar, s'ha de valorar tant la forma com el contingut i d'aquesta manera desenvolupar l'anàlisi amb més profunditat i valorar com és el grau de coherència d'actuació dins el professorat.

### **3.2.2. Les manifestacions de la cultura organitzacional**

Les manifestacions culturals són moltes, de fet cada autor aporta la seva visió i aportació, tenim autors que estableixen graduacions dels diversos elements que formen la cultura com és el cas de Jordán (citats per Armengol, 1999), en canvi, altres se centren en quatre elements, els valors, els ritus, els herois i la xarxa cultural, com és el cas de Deal i Kennedy (1982). Cada autor fa una aportació diferent, fet que encara genera més ambigüïtat en l'estudi de la cultura.

En aquest cas ens centrarem amb la cultura organitzacional. El model presentat per Beare, Caldwell i Millikan (1992) permet conèixer la interacció entre els elements i configurar d'aquesta manera la microcultura dels centres educatius. Vegem el marc conceptual del model:



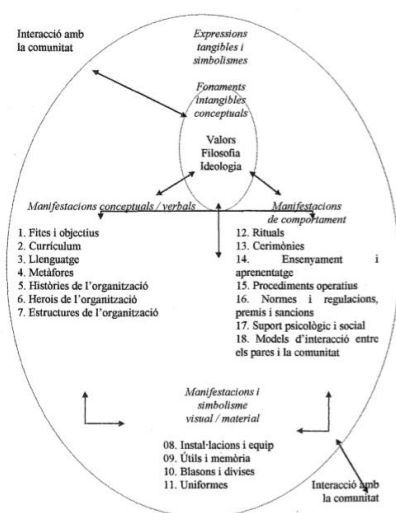


Figura 1. Marc conceptual per contemplar la cultura dels centres (Beare, et al. 1992, extret d'Armengol, 1999)

Hi apareixen elements intangibles, com són els valors, la filosofia i la ideologia. I altres de tangibles que es classifiquen en tres subcategories (expressions verbals, comportamentals i visuals).

Com s'ha mencionat, una cultura pot tenir subcultures i en aquest model no es tenen en compte, en el nostre cas sí que es contemplarà i no s'obviarà el paper de l'iceberg

que recorda que hi ha molts elements i es fa difícil precisar-los tots amb exactitud. Pel seu estudi, ens focalitzarem amb la cultura manifesta, aparent i tangible a través de les manifestacions. Armengol (1999) realitza una comparació entre les manifestacions proposades pels diferents autors, n'extreu elements comuns i analitza els elements configuradors de la cultura organitzacional, obté un quadre sintetitzador de tots els elements (Vegeu Annex II).

### 3.3. La cultura del canvi

Comprendre com es produeixen els canvis en una cultura és molt rellevant aleshores, Hoebel i Weaver (1985) van crear una sèrie de conceptes i característiques que permeten comprendre el concepte cultura, dins d'aquests van destacar que les cultures canvien com a resultat de:

- el contacte entre els grups humans.
- de les interaccions amb el medi natural.
- de les forces existents dins del grup.

Les organitzacions toleren els canvis de maneres diferents, arran d'això Ansoff (citat per Armengol, 1999) fa una descripció de l'evolució i estadis de la cultura de les organitzacions:

<b>Cultura estable</b>	Introvertida, centrada en el passat, no accepta canvis.
<b>Cultura reactiva</b>	Introvertida, centrada en el present, accepta canvis mínims.
<b>Cultura de previsió</b>	Accepta canvis basats en l'increment, centrada en el futur.
<b>Cultura exploratòria</b>	Extravertida, accepta la ruptura, cerca el canvi, accepta riscos si poden comportar el guany.
<b>Cultura creativa</b>	Extravertida, busca el canvi, riscos no corrents, inventa el futur.

Taula 5. Evolució i estadis de la cultura de les organitzacions.

En la cultura, també entra en joc els lideratges o l'eficàcia organitzativa que s'hi puguin produir, Armengol (1999) afirma que en la majoria de casos la persona fundadora de l'organització té un paper d'impacte elevat en la cultura del centre, aquest agent té un paradigma cultural arrelat que es pot anar modificant amb l'aparició d'altres agents, generant conflictes que poden ser

positius o negatius per l'organització. Existeixen un conjunt de mecanismes d'influència per part dels líders (Robbins, 1987), que són rellevants pel procés de formació de la cultura a l'interior de l'organització.

Aquestes aproximacions ens ajuden a comprendre millor el canvi i la cultura, tot i això no s'ha de perdre de vista que cada centre viu una realitat única i irrepetible, aleshores cal reconèixer que cada centre viu una cultura organitzacional única (Tomàs, Castro, Graells, Sanjuan i Mas, 2006).

### **3.3.1. La relació cultura escolar i innovació pedagògica**

Finalment s'ha cercat elements en la literatura que relacionin la cultura escolar amb la innovació. Autors com Goodlad (1975) afirma que els aspectes culturals de les escoles poden ser un obstacle davant els canvis escolars. Això també ho corrobora el personal investigador, els responsables de política educativa i de gestió, Owens (2001) (citada per Esther, 2015) afirma que aquests troben que la cultura té una forta influència en els canvis institucionals.

Armengol (1999) recull les diferents classificacions de cultura segons els autors, per aquesta recerca només destacarem algunes classificacions que resulten d'interès i aquelles cultures que s'apropen al model innovador, per a poder apreciar la vinculació que fan autors entre innovació i cultura. Per exemple, Burke i Thevenet a Colom et altres (1991) plantegen l'organització de l'empresa, un dels tipus de cultura que plantegen és la de **mentalitat augmentativa**, és a dir, hi ha una obertura a l'ambient, la flexibilitat, la capacitat d'adaptació se suma a la innovació i facilita el canvi. D'altra banda, Oliver (1993) afirma que hi pot haver una **cultura de la innovació** que associa als períodes de creixement, excel·lència i de reflexió.

Tomàs, et al. (2010) defineixen la **cultura d'innovació** com un conjunt d'assumpcions, valors i comportaments que permeten a un grup de persones (...) dur a terme innovacions sense més resistències.

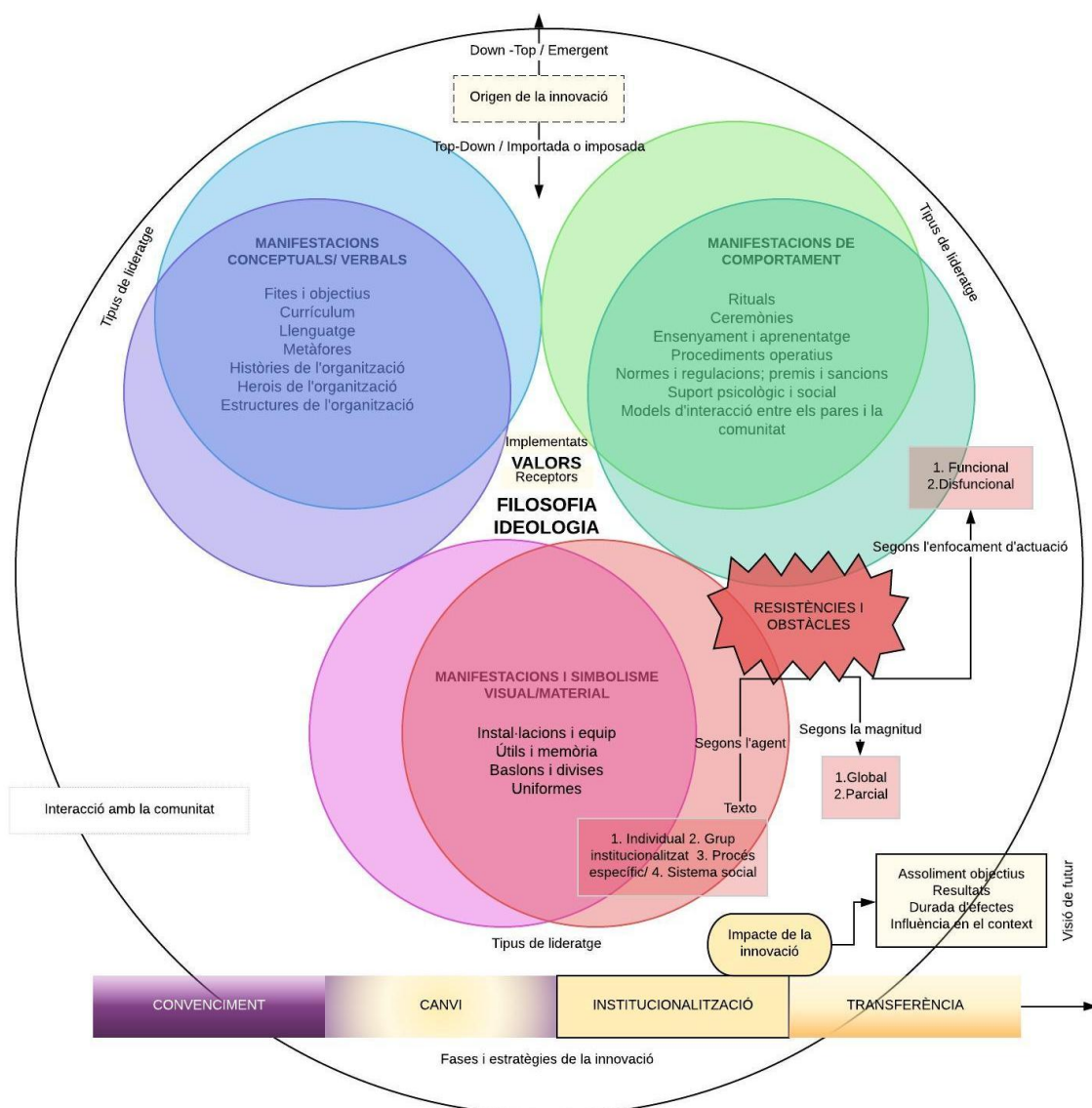
Partint d'aquestes evidències, en l'àmbit català la Generalitat de Catalunya destaca que la cultura de centre és una qüestió clau en moments de canvi i inclouen característiques vinculades amb la cultura de centre que afavoreixen els processos de millora i innovació, com ara la implicació de les famílies o la visió oberta del món.

## **4. A tall de síntesi**

- El concepte d'innovació és definit per a nombrosos autors, la majoria coincideixen que es caracteritza per proporcionar un canvi per la millora, de manera multidisciplinar,

planificada i institucionalitzada. Les tipologies d'innovació van des de les emergents fins a les imposades.

- A Catalunya s'estan produint molts canvis en el marc educatiu, fet que visualitza en la premsa, el moviment associatiu i des dels últims anys les legislacions amb l'aparició de marcs de referència potents.
- La cultura organitzacional és clau pels canvis i la innovació educativa, és per això que no es pot confondre amb el clima, que tot i que ajuda a entendre la cultura té un caràcter menys arrelat.
- Les dimensions i manifestacions per a l'estudi de les innovacions i la cultura són els elements que en permeten l'estudi, s'han recollit les aportacions en el següent model:



Esquema 2. Dimensions i manifestacions per a l'estudi de les innovacions i la cultura organitzativa, d'elaboració pròpia a partir de Beare, et al. 1992, i Tomàs, et al. (2010).

## 4. Marc metodològic

### 4.1. Disseny de l'estudi

Un cop recollida la informació existent en relació a la cultura escolar i la innovació educativa es planteja el projecte d'investigació a l'estudi d'aspectes de la realitat en els centres educatius. Per tant, per delimitar el disseny de l'estudi es tenen en compte els diversos aspectes considerats en el marc teòric anterior i es prendrà en consideració les investigacions i aportacions prèvies d'altres autors que s'han realitzat en relació a la temàtica de la investigació.

#### 4.1.1. Justificació i fonamentació de l'enfocament i la metodologia

L'enfocament que presenten altres investigacions pel que fa al camp de la cultura escolar i innovació educativa és la interpretativa, autors com Simon, 1980; Erikson, 1986; Woods; 1987 (citats per Carbonell, et al., 1993), utilitzen aquest paradigma mitjançant l'estudi de casos i l'anàlisi etnogràfic. També Carbonell, et al. (1993) utilitzen un enfocament interpretatiu i l'estudi de casos, igual que De LaTorre (1998).

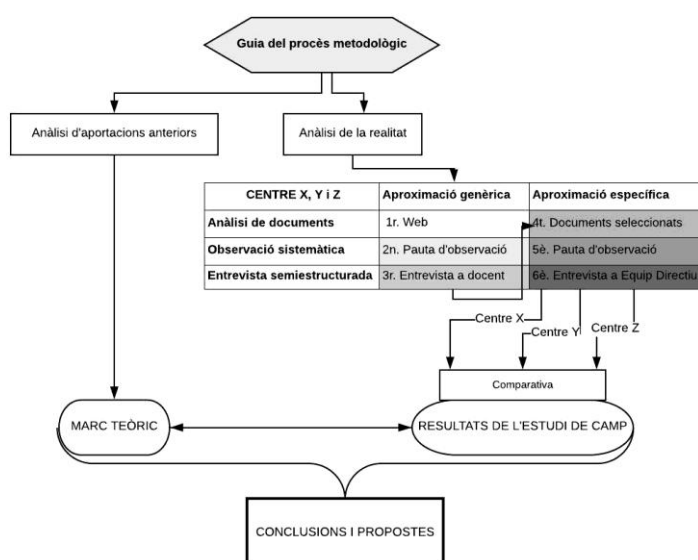
És per aquesta raó que s'ha escollit un enfocament **interpretatiu** per aquesta investigació, ja que, tal com diu Santos Guerra (1995) permet comprendre el significat, entrar en la capa més profunda de la realitat deixant de banda una aparença simple i, a més, és coherent amb les investigacions prèvies en aquest camp.

També es considera la nova tendència en els estudis de cultura escolar a recórrer als dos enfocaments metodològics (Esther, 2015). Alguns autors prefereixen mètodes com l'etnografia (observació i entrevistes) com Goodlad (1984) i Deal i Peterson (2009), i altres utilitzen mètodes quantitatius d'investigació (enquestes, anàlisi de documents d'arxiu, registres, entre d'altres) com Cavanagh i Dellar (2001) (citats per Esther, 2015).

Pettigrew (1979) (citats per Armengol, C., 1999) va inaugurar el camp de la cultura organitzativa amb una metodologia qualitativa, seguint aquest plantejament, el dels altres autors i el fet que cal tenir en compte la situació particular en la qual la cultura es desenvolupa, s'aplica una metodologia de tipus **qualitativa**. Aquesta permet entendre com els docents interpreten i reconeixen la seva cultura.

Serà una investigació de tipus aplicada, ja que es realitzarà el treball de camp. Segons la classificació feta per De Groot (1969) pertany al tipus **d'estudi exploratori** que té com a finalitat intentar establir relacions entre les dades obtingudes en els diversos casos.

S'ha optat per la metodologia de tipus qualitativa amb un disseny **d'estudi de casos múltiple**. S'utilitzarà per poder realitzar una comparació entre els diferents casos de centres i perquè l'estudi de cas és el millor mitjà per conèixer la cultura de l'organització segons Leithwood i Musella (1991). Aquest mètode permet fer un examen sistemàtic i en profunditat d'uns fenòmens concrets, com afirma Yin (2014) consisteix en la descripció i anàlisi detallat d'unitats socials i implica un procés d'indagació que es caracteritza per la comprensió i la profunditat del cas. També és un tipus d'investigació apropiada per estudiar el cas en certa intensitat en un període curt de temps. Segons Stake (1998) i els objectius de la investigació es classifica com a un estudi de cas de tipus instrumental perquè es pretén analitzar un tema i aspecte concret per aconseguir unes finalitats, i pel què fa a la naturalesa de l'informe final és de tipus interpretatiu, ja que es vol teoritzar sobre els casos.



Pel procés d'actuació per al treball de camp se seguirà, a grans trets, el model que planteja Stake (1998) sobre l'estudi de cas amb adaptacions, ja que aquest és un estudi de tres casos. Primerament es durà a terme la selecció i definició del cas i un cop seleccionats els casos es recolliran les dades seguint aquesta guia del procés metodològic:

Esquema 3. Guia del procés metodològic.

#### 4.1.2. La mostra

Els centres educatius que són seleccionats per a desenvolupar la investigació segueixen un conjunt de concrecions i criteris que permeten la seva coherència i guien el procediment de mostreig. Aquesta investigació presenta un **mostreig no probabilístic de tipus intencionat** a partir de les següents concrecions i criteris:

1. El centre pertany al programa Escola Nova 21.
2. El centre educatiu es troba situada a la comarca del Bages, en concret a la Xarxa local Bages MMA.
3. És un centre d'educació primària.
4. Disposa de titularitat pública.
5. Disposa d'algun tret particular i distintiu com a centre i/o en relació amb el programa Escola Nova 21.

Els centres escollits compleixen aquests criteris i també la predisposició a la col·laboració en la investigació. La mostra ha estat seleccionada en el Programa Escola Nova 21, ja que formar-ne part implica estar d'acord amb el canvi educatiu cap a la millora educativa. Han d'estar a la comarca del Bages primer de tot perquè no es disposen d'estudis amb les mateixes característiques en aquesta comarca. També s'ha de considerar que al Bages hi ha dues Xarxes local segons la ordenació territorial que es fa des del Programa Escola Nova 21: La de Bages Centre i la de Bages MMA. La primera està formada per sis centres i al segona per nou centres, anem a veure les característiques de cada xarxa local que permeten justificar l'elecció de la mostra:

BAGES CENTRE	BAGES MMA
Està formada per sis centres, dels quals un d'ells és institut impulsor i referent de formació en el programa Escola Nova 21 i una escola és concertada. Tota la resta de centres pertanyen a la xarxa en el Programa Escola Nova 21.	Aquesta xarxa local està configurada per nou centres, tots d'educació primària, un d'ells només té primer de primària, ja que està en construcció. Hi ha tres centres concertats, una escola rural (ZER), una escola considerada impulsora i referent de formació en el Projecte Escola Nova 21 i un centre de mostra representativa.

Taula 6. Comparació dades generals de les xarxes locals.

Aquesta segona xarxa ofereix un ventall més divers de centres que compleixen els mateixos criteris per a la selecció de la mostra és per aquest fet que s'escullen tres centres d'aquesta xarxa per a la investigació. Aquests centres són:

	CENTRE X	CENTRE Y	CENTRE Z
<b>Trajectòria del centre</b>	Creat el 1974. EL 1975 es forma l'Associació de Pares d'Alumnes. 2013 Distintiu d'Escola Verda.	1620	ZER
<b>Professorat i alumnes</b>	13 docents 200 alumnes aprox.	32 docents 420 alumnes	50 alumnes
<b>Context</b>	2.067 habitants	76.250 habitants	223 habitants
<b>Innovacions</b>	Són un centre de mostra representativa en el Programa Escola Nova 21. Han estat seleccionats per formar part del projecte Educació 360.	Forma part de la xarxa Bages MMA.	Xarxa amb el Programa Escola Nova 21.
<b>Inici innovacions</b>	Amb l'entrada de l'equip directiu el 2016.	MAGNET	Amb el canvi d'edifici, fa uns 4 anys.

Taula 7. Característiques dels centres.

#### 4.2.3. Instruments de la recerca

Les tècniques per a la recollida d'informació consisteixen en l'anàlisi de documents, l'observació sistemàtica i l'entrevista semiestructurada.

#### **4.2.3.1. Plantejaments previs a considerar en el procés de recollida de dades**

Els protocols que se segueixen pel contacte amb la mostra i pel tractament de dades consisteixen en preservar els drets de les persones que intervinguin en la investigació (confidencialitat), una ètica situada, és dir, contextualitzada a la situació, amb un document de consentiment informat (vegeu Annex III) , que s'informa al centres participants en què consisteix la investigació.

També, per garantir el procés d'investigació es tindran en compte els criteris de rigor metodològic establerts per Lincoln i Guba (citats per Armengol, 1999) que són: veracitat, aplicabilitat, consistència i neutralitat. I les preguntes guia de Tejada (citats per Armengol, 1999) per planificar el procés de recollida de dades:

1. *Quan, on i com s'obtindrà la informació?* Durant tot el mes de maig. Als centres seleccionats com a casos. A partir de la presentació amb la Carta de Presentació, la Guia pels centres, la presentació i la acceptació a la participació voluntària. (vegeu Annex III i VII i VIII)
2. *Qui recollirà les dades?* La investigadora.
3. *Amb quins instruments?* Pauta d'observació, entrevista semiestructurada i taules per a l'anàlisi de web i documents.
4. *Quines són les dades necessàries?* Per a determinar les dades necessàries, i els continguts a analitzar es prendran de partida les informacions obtingudes en el marc teòric. S'utilitzaran bàsicament dues fonts:
  - La classificació feta per Beare, Cadwell i Millikan (1992) sobre la cultura organitzacional dels centres educatius.
  - Les dimensions per l'estudi de les innovacions de per l'estudi de les innovacions de Tomàs, et al. (2010).

La informació tindrà un caràcter descriptiu i situacional que permetrà conèixer els trets culturals generals dels centres,adequant-nos a les circumstàncies de la investigació.

#### **4.2.3.2. Els instruments i tècniques de recollida de dades**

Les estratègies que es durant a terme per a recollir les dades són l'anàlisi de documents, l'observació sistemàtica i l'entrevista semiestructurada. Algunes de les estratègies compten amb dues aproximacions, una aproximació genèrica i una l'altra d'específica. Aquestes es detallen seguidament juntament amb els instruments seleccionats per a cada estratègia i la seva correspondència amb les dimensions d'estudi i els objectius.

Objectiu	Tipus d'aproximació	Descripció	Instrument	Moment
Recollir i analitzar múltiples documents generals del centre a fi d'identificar elements de la cultura organitzativa (manifesta) i les innovacions.	Genèrica	<b>Pàgina web.</b> Anàlisi de com és la pàgina web del centre educatiu. Aquest primer apartat respon a una taula general elaborada.	- <b><u>Taula comparativa i descriptiva de la web:</u></b> estructura, contingut, contingut en relació a la cultura organitzacional i la innovació, informació destacada i observacions. Elaboració pròpia seguint la referència en continguts de Beare et al. (1992) i Tomàs et al (2010).  - <b><u>Llistat de documents</u></b> disponibles per part del centre, d'elaboració pròpia.	Abans de realitzar el període de treball de camp al centre.
	Específica	<b>Anàlisi PEC, PA i Projecte de centre/innovador.</b>	- <b><u>Pautes per a l'anàlisi de documents</u></b> per a l'estudi de la cultura organitzacional del centre educatiu d'Armengol (1999).	Paral·lel a l'estada de treball de camp al centre.

#### OBSERVACIÓ SISTÈMICA

##### Tipus d'observació:

- Segons el grau d'estructuració prèvia a la tasca: no estructurada (es deixa que l'activitat succeeixi de manera natural)
- Segons el grau d'implicació de l'observador: no participant (presència i registre sense intervenir).
- Segons el paper de l'observador: participació passiva (no interactua)

Objectiu	Tipus d'aproximació	Descripció	Instrument	Moment
Obtenir dades sobre el comportament, accions, costums i reaccions individuals a fi de conèixer aspectes que no s'expliciten però que formen part del col·lectiu.	Genèrica	<b>Observació genèrica del centre educatiu.</b>	- <b><u>Pauta d'observació</u></b> sobre aspectes generals per a l'estudi de la cultura	Al llarg de tota l'estada al centre.
	Específica	<b>Observació de dos grups classe durant dues hores.</b>	organitzacional en un centre educatiu de Armengol (1999).  - <b><u>Pauta d'observació d'una classe</u></b> de Carbonell, et al., (1993).	Durant dues hores en diferents moments i activitats del centre amb els mateixos infants.

#### ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Objectiu	Tipus d'aproximació	Descripció		Instrument	Moment
Conèixer pensaments implícits i explícits del professorat del centre a	Específica	<b>Entrevista semiestructurada a un mestre</b>	L'entrevista consisteix en dues parts la primera	- <b><u>Entrevista exploratòria semiestructurada</u></b> per a l'estudi de la cultura	Després d'haver estat fent l'observació durant una hora a



fi d'aprofundir en el coneixement de la seva cultura i percebre diferències entre equip directiu i la resta de docents.		<b>del centre.</b>	referent a la cultura organitzacional i la segona a l'aspecte innovador del centre.	organitzacional en un centre educatiu de C. Armengol (1999).	l'aula. Al final de l'estada al centre.
		<b>Entrevista semiestructurada a un membre de l'equip directiu.</b>			

Taula 8. Instruments de la recerca.

#### 4.2.3.3. Justificació dels instruments

Els instruments utilitzats, presenten el reconeixement i la validació que es va dur a terme pels següents autors en les seves investigacions; Chalkiadaki, (2018), Armengol (1999) i Carbonell, et al. (1993), tots els seus instruments contemplen els criteris d'univocitat, importància i pertinència i aquests s'han escollit en coherència amb els objectius i les necessitats de la investigació i la realitat de la literatura científica en educació. Per a garantir una correspondència entre objectius, dimensions i instruments de recollida de dades s'ha construït una matriu de correspondència:

Objectius		Dimensions d'anàlisi	Instruments							
			Documents				Observació		Entrevistes	
			Web	PEC	PA	Proj. inn.	General	Aula	Cultura	Innovació
OG.	OE. 1.	Manifestacions conceptuals i verbals	X	X	X	X	X		X	
		Manifestacions de comportament					X	X	X	
		Manifestacions i simbolismes, visuals i materials					X		X	
	OE. 2.	Origen de la innov.		X	X	X				X
		Valors	X	X	X	X				X
		Lideratge	X	X	X	X				X
		Fases i estratègies en el procés d'innovació								X
		Resistències i obstacles					X			X
		Impacte de la innovació*	X	X	X	X	X			X
		Visió de futur								X

Taula 9. De correspondència entre objectius, dimensions i instruments de recollida de dades.

També es justifica l'elecció de tres instruments per a poder garantir una triangulació de fonts d'informació entre tècniques i agents, com afirma Armengol (1999) cap de les tècniques de recollida en solitari és una eina suficient i cal contemplar que el disseny metodològic està condicionat pels recursos i els límits temporals. A més, s'ha procurat uns instruments que permetin obtenir més informació per part dels informants, garantint el consentiment dels autors dels instruments.

## 5. Anàlisi de resultats

### 5.1. Recollida, tractament i anàlisi de dades

La recollida de la informació i el tractament de les dades, s'inicia amb el contacte amb el centre, per mitjà telefònic, i després d'una negativa per part d'un possible centre de la mostra, s'ha dut a terme la presentació de la recerca i les implicacions pel centre mitjançant una primera reunió.

La **recollida de dades** s'ha dut a terme seguint el calendari de la recerca i una calendarització proposada pel mes d'abril i maig amb les activitats detallades per centre (Vegeu Annex IV, V i VI). Resumidament, el mes d'abril fou pel contacte i la presentació i el maig per la recollida de dades. Aquesta recollida ha presentat diversos formats en funció dels instruments de recerca;

- L'**anàlisi de documents** del centre té lloc per part de la investigadora a partir de la documentació existent en cada centre. Després, se selecciona els documents d'estudi pels tres centres, que són; el PEC, el Pla Anual (PA) i un Projecte de centre considerat, rellevant o innovador (PC).
- Pel que fa a l'**observació**, la recollida de dades es fa per part de la investigadora a partir de les pautes d'observació. Aquesta es duu a terme a tot el centre i a dues classes, en dos moments diferents. És una observació de tipus no estructurada, que deixa que l'activitat succeeixi de manera natural, no participant amb un rol de la investigadora de tipus passiu. La recollida de dades en aquest cas, s'ha fet seguint aquests principis, tot i això en funció de la situació presentada, s'és conscient que no sempre s'ha pogut aconseguir cent per cent aquestes premisses.
- La recollida de dades en l'**entrevista** es fa en diversos moments concretats entre els mestres i la investigadora, amb el permís de l'entrevistat mitjançant enregistrament gravat, d'aquesta manera hi ha més qualitat en la informació.

El **tractament de les dades** s'ha dut de terme des de la confidencialitat i només amb l'accés per part de la investigadora, amb un canvi de noms dels centres a fi de preservar les seves dades i identitat. També, es transcriurà l'enregistrament de les entrevistes, mantenint una rigorosa fidelitat amb les respostes de la persona entrevistada. S'estableix una codificació per a cada instrument de recerca, que es detalla a continuació:

Instruments	Descripció instruments.	Codificació		
CENTRE		X	Y	Z
Anàlisi de documents	Projecte Educatiu de Centre	X. PEC	Y. PEC	Z. PEC
	Pla Anual	X. PA	Y. PA	Z. PA
	Projecte de Centre	X. PC	Y. PC	Z. PC
Observacions	Aula (Primera observació)	X.O1 (4t.)	Y.O1 (4t.)	Z.O1 (4t.)

		X.O1 (2n)	Y.O1 (2n)	Z.O1 (2n)
	Aula (Segona observació)	X.O2 (4t.) X.O2 (2n)	Y.O2 (4t.) Y.O2 (2n)	Z.O2 (4t.) Z.O2 (2n)
	General de centre	X. OG	Y. OG	Z. OG
Entrevistes	Mestre/a	X.EM	Y.EM	Z.EM
	Membre Equip Directiu	X. EED	Y. EED	Z. EED

Taula 10. Codificacions per a la recollida de dades.

També s'aplica una codificació de colors que va en relació als colors presentats al model de síntesi d'elaboració pròpia del marc teòric (figura 1). Aquesta codificació ens agrupa les dimensions d'anàlisi i altres elements per a facilitar el tractament de les dades:

Manifestacions conceptuals i verbals
Manifestacions de comportament
Manifestacions i simbolismes, visuals i materials
Origen de la innovació
Valors
Lideratge
Fases i estratègies en el procés d'innovació
Resistències i obstacles
Impacte de la innovació*
Visió de futur
Altres dades

Taula 11. Colors i dimensions de referència

L'**anàlisi de dades** s'ha realitzat bàsicament a partir de les dades obtingudes en els tres centres. S'estudien i es comparen les dades en relació a les dimensions presentades al marc teòric i codificades per colors. Es duu a terme una **anàlisi interpretativa**, que suposa la identificació dels elements que configuren la unitat documental per explorar les seves connexions. Es faran dos tipus d'enfocament per a cada instrument; un **descriptiu**, en la qual la investigadora descriu fenòmens per la seva interpretació i l'altre la **construcció de la realitat** a partir de la interpretació. L'anàlisi de les dades seguirà la base descriptiva i interpretativa, vegem com ho farem per facilitar l'anàlisi per a cada instrument:

<b>Anàlisi documental</b>	<b>Web</b>	Taula comparativa entre les webs. (Annex IX i X)
	<b>PEC, PA, PC</b>	Matriu d'informació. (Annex XI)
<b>Observacions</b>		Matriu d'informació. (Annex XII)
<b>Entrevistes</b>		Tractament de dades amb N-Vivo. (Annex XIII)

Taula 12. Aspectes realitzats per a l'anàlisi de dades.

Com a base per aquesta anàlisi hi ha les dades recollides que són essencials per a la interpretació i la comprensió de la realitat objecte d'estudi.

## 5.2. Resultats obtinguts

A continuació s'exposen els resultats obtinguts, que s'organitzen primer de tot per instruments, seguit pel cas i finalment per les dimensions. Al final de tot es fa la comparació de casos per dimensions.

### 5.2.1. Anàlisi documental

L'anàlisi documental, com s'ha concretat en el disseny metodològic es basa en dues parts per a cada cas estudiat; l'anàlisi de les webs i l'anàlisi dels documents PEC, PA i PC.

#### 5.2.1.1. Anàlisis Webs

L'anàlisi de les webs s'ha basat en una taula comparativa creada a partir d'ítems seleccionats: l'estructura, el contingut en relació a la cultura organitzacional i la innovació, la informació destacada i observacions, d'elaboració pròpia seguint la referència en continguts de Beare et al. (1992) i Tomàs et al (2010). També s'ha complementat la informació a partir del llistat de documents disponible de cada centre. Tant la taula com el llistat complets els podeu trobar a Annexos IX i X. Seguidament es descriuen els resultats obtinguts en cada cas:

La web del **centre X** destaca per estar molt completa i ben organitzada amb els apartats clars i ben definits, amb un contingut actualitzat. Tots els enllaços porten a documents i altres apartats de la web. Les fotos de les instal·lacions s'han d'actualitzar, aquestes demostren la seva antiga tradició tradicional. Els documents contenen un resum que facilita la lectura de la informació. La interpretació que se'n deriva és que hi ha un elevat grau de reflexió i organització per part dels professionals del centre.

En el **centre Y**, també hi ha la informació molt completa quant a elements de la pràctica diària i en l'estructuració de la web, de totes maneres s'aprecia que la documentació que hi ha del centre com a enllaç és poca, doncs hi ha el PEC (revisat el 2016), el Projecte Lingüístic i altres projectes poc descrits. S'interpreta que es mantenen actius, però que en l'aspecte documental no està tot digitalitzat a la web i pot ser que no estiguin actualitzats o que el centre li atorgui poca importància.

Finalment, en el **centre Z**, presenta una estructura diferent, en format de dos Blogs, el de la ZER i el Blog de l'escola. La informació en la web de la ZER presenta apartats però no tots estan complets, fet que no passa al blog de l'escola que tots els apartats estan molt més complets i en format vídeo. Del blog de la ZER s'interpreta que la informació és molt general i s'utilitza com a vincle amb altres blogs, i el blog de l'escola transmet sensació de proximitat, personalitat i actualitat.

#### 5.2.1.2. Anàlisis Documents

A continuació es detallen els resultats de l'anàlisi dels documents (PEC, PA i PC) a partir d'una matriu d'informació amb els resultats d'acord amb les dimensions presentades al marc teòric (Annex XI).

El **Centre X** destaca que té una disponibilitat de documents és molt elevada, ja que com s'observa a la llista tenen tots els documents generals amb excepció del Projecte de Convivència

que l'estan elaborant actualment. Respecte al PEC destaca la referència constant de l'Escola Nova 21, i la quantitat d'altres referents del context proper i no tant, aquesta dada ens indica que han desenvolupat un treball intens de reflexió i debat de manera actual, ja que el PEC està revista el 2019. A més, l'equip sembla situar-se en procés de millora perquè el nombre de formacions anuals recollides al PA és molt gran i les modificacions dels projectes es fan en relació a la memòria del curs anterior. El fet que es presentin a concursos i els guanyin indica que estan actius i tenen anhel de millorar.

En **Centre Y**, disposa d'un PEC complet i general que defineix el centre com a innovador i inclou des de la visió de comunitat. Aquest PEC fou revisat el 2016 per última vegada, aquest fet porta a pensar que va ser en l'entrada del nou equip directiu. El document més complet és el PA que conté referents i tot molt ben detallat, aquesta realitat pot significar que són un centre molt actiu amb moltes formacions que s'enfoquen cap als objectius de centre, en aquest cas la consolidació de la línia d'escola. El projecte de centre (MAGNET) no és d'elaboració pròpia però és resultat d'una vinculació entre l'entorn i altres institucions, aquest és exposat a la web de manera destacada, fet que demostra que va bé per la imatge de l'escola. Si observem la llista de documentació disponible, s'aprecia que la tenen pràcticament tota, encara que a la web no hi apareguin tots els documents.

El **Centre Z** està en procés de construir el seu PEC per a instaurar les bases i donar seguretat i estabilitat a les famílies, en aquest cas s'ha tingut accés a l'esborrany. Aquest és molt complet amb molts referents i redactat amb identitat, vinculant-la amb la natura. No disposen d'un PA propi d'escola, sí que hi ha el de la ZER, però s'ha optat per no analitzar-lo, ja que conté trets de totes les escoles i podrien generar confusió en les dades.

### 5.2.2. Observacions

En aquest apartat s'analitzen els resultats de les observacions fetes a l'aula i al centre a partir de matrius d'informació adaptades a cada instrument.

#### 5.2.2.1. Observació general

	Centre		
Dimensions d'anàlisi	X	Y	Z
Manifestacions conceptuais i verbals	Sinceritat i coherència, alt grau de reflexió en la planificació conjunta del currículum, s'actua a partir de la reflexió. <u>Llenguatge</u> : Reptes, estratègies, formacions, preguntes.  <u>Herois</u> : Cartells al centre sobre l'evolució a l'Escola Nova 21. A partir de l'equip > ED > Altres referents.	Alt grau d'implicació per part dels docents, tot i que cada docent actua diferent dins la seva aula. Totes les propostes són consensuades pel cicle. <u>Llenguatge</u> : Benvinguts, acollir, estimar, jugar, calma, menjar, "eduquen amb el cor, creixem junts", codocència.  <u>Herois</u> : No tots els docents coneixen els	La implicació és alta però a graus diferents, els que es queden al centre més. Els canvis en el personal comporta inestabilitat en el projecte.  <u>Llenguatge</u> : Aniversari, reflexió,  L'escola és molt nova.

		referents de l'escola, tot i que tots volen construir la seva identitat com a escola.	
<b>Manifestacions de comportament</b>	<p>Alguns docents afirmen que se senten cuidats per l'ED, que són atents, servicials, amables amb un enfocament molt clar.</p> <p>Són un claustre petit i destaca pel bon clima que hi ha a l'escola, a l'hora de prendre decisions hi ha acords, participació i consens.</p> <p>No se sap si l'alumnat té clars sempre els objectius d'aprenentatge. Les famílies signen una carta de compromís i les avaluacions es fan redactades. Suport entre docents, Escola Nova 21, Educació 360...</p>	<p>L'ED es mostra molt proper, implicat, treballador i constant. Treballen pel consens.</p> <p>Pugen a les aules fent files i quan el mestre ho indica, pot ser per un sistema d'emergència perquè les escales són molt estretes.</p> <p>Van lligades les metodologies amb ideals, de totes maneres, no tots els docents entén igual el concepte de conseqüència. Una docent substituïda ha castigat a dos alumnes sense patir fent copia en un full. Hi ha normes positives i negatives en funció de les aules. Cada mestra "castiga" diferent.</p> <p>A l'hora de prendre decisions, ho fan ED&gt; Coordinadors de cicle &gt; Mestres. L'ED s'anticipa, però llavors parla i escolta a tothom, per pactar les propostes amb els equips de cicle.</p>	<p>Les diferències entre els docents es troben en el tracta amb els alumnes, els que es quedaran a l'escola tracten amb molta cura.</p> <p>La gestió dels directius és horitzontal, totes fan de tot, tenen un tracte de cura, respecte, estima i acompanyament familiar.</p> <p>Els rituals, la lectura, les sabatilles i els aniversaris.</p> <p>L'alumnat fa les propostes i els mestres els donen suport.</p> <p>Hi ha molta reflexió guiada pel mestre per treballar l'empatia i l'autoconscienciació.</p> <p>WhatsApp amb les famílies. La política que segueix el centre és la transparència i proximitat.</p>
<b>Manifestacions i simbolismes, visuals i materials</b>	<p>Les instal·lacions i equipaments estan ben cuidats, els materials estan treballats per part dels docents, tot està molt cuidat, es tracten amb respecte. No s'acaben d'aprofitar tots els espais.</p> <p>Hi ha premis penjats sobretot a partir del 2018 i la presentació de tot l'equip a l'entrada.</p>	<p>Instal·lacions antigues però tots els espais s'aprofiten i estan molt treballats i respectats.</p> <p>Les aules estan saturades de cartells i informacions. El centre està ple de missatges positius per tot arreu.</p>	<p>Les instal·lacions són noves i estan en molt bon estat, materials naturals amb molta fusta i roca. No hi ha cartells ni productes dels infants penjats. S'aprofiten tots els espais i hi ha molt material. Porten sabatilles per l'escola i s'aprofita la llum natural i diverses tonalitats de llum.</p>
<b>Innovacions</b>	<p>S'evidencia el canvi i la seva necessitat en la consciència docent pel canvi, s'està començant a aplicar al centre. Per exemple, una aula d'infantil ha adaptat totalment l'espai i a infantil la manera de treballar i a una aula de 2n també.</p>	<p>El fet que sigui un centre tan gran, dificulta les innovacions, de totes maneres s'ha observat que el treball a l'aula i la codocència s'apliquen de manera coherent amb els ideals. Amb excepció de les normatives i conseqüències que són a tall individual. En una aula, s'han detectat incoherències en el missatge i la realitat, ja que la mestra ha dit que sempre avaluen fent rotllana i dialogant i quan ho hem fet els alumnes han dit que la rotllana normalment la fan diferent.</p>	<p>L'enfocament de proximitat, connexió amb l'entorn i la natura, l'infant com a ésser lliure, capaç de reflexionar, de tenir un sentit de responsabilitat.</p>

Taula 13. Resultats de les observacions generals pels tres centres.

#### 5.2.2.2. Observació aula

A tots els centres s'ha realitzat quatre observacions a dues aules en dos moments diferents, en concret a les que corresponen a segon i a quart de primària, seguidament es presenten els resultats de les observacions. Les observacions completes es poden observar als annexos, per a sintetitzar-ho s'han valorat els aspectes i les informacions rellevants per a la investigació, detallades a la taula de l'annex XII : a continuació s'expliquen els resultats destacats:

En el **centre X**, la rebuda i el rol de la investigadora ha estat molt integrat i passiu en la dinàmica de l'aula, de fet alguna de les mestres ni recordava que hi aniria, fet favorable pel manteniment ordinari a l'aula. S'observa que a l'aula de segon s'han dut a terme productes mínims viables, una prova pilot que fan enguany per a veure si poden incorporar el treball per espais a altres aules de cara al curs vinent. En aquesta aula, el rol del docent és d'acompanyar, donar recursos i també supervisar la tasca. L'alumne planteja iniciatives i gestiona les seves activitats, aquest és el centre de l'aprenentatge i s'afavoreix l'autoavaluació i el respecte pels ritmes i itineraris individuals. A l'aula de quart, s'han observat diferències significatives en comparació amb la de segon. A quart, hi ha molta supervisió de l'activitat per part de l'adult i això esdevé una demanda per l'alumnat i comporta que el docent hagi de donar moltes pautes. A més, el rol de l'alumnat és més encarat a ser executors de tasques i el centre de l'aprenentatge són les tasques amb una avaluació de supervisió per part de la mestra.

A grans trets s'observen diferències entre l'aula que estan incorporant les innovacions amb les aules que no. Hi ha principis diferents, quant al centre de l'aprenentatge, el rol del docent, dels alumnes, l'avaluació, etc. Porta a pensar que existeix menys coherència interna en el centre, tot i que val a dir que el discurs oral sempre ha apostat per afirmar que s'estan introduint els canvis, aleshores sí que hi ha coherència.

En el **centre Y**, el rol de la investigadora ha estat diferent, a l'aula de segon s'ha mantingut en la no participació, però a quart, no ha estat possible, ja que han aprofitat que venia per explicar i repassar tot el projecte. Tant a segon com a quart, s'aprecia que hi ha moltes dinàmiques de funcionament similars, el rol del docent es basa a facilitar recursos i aclarir dubtes, en canvi el rol de l'alumnat consisteix en coparticipar i gestionar les activitats amb un alt criteri de significativitat per l'alumnat. En les tasques observades destaca l'autoavaluació i la coavaluació, els aprenentatges es basen en l'infant i l'autogestió és molt rellevant. Es pot afirmar, que és un centre que, amb les observacions fetes, hi ha certa coherència en principis i manera de treballar.

Finalment, en el **Centre Z** la investigadora va ser inclosa per tots els grups de manera immediata, ja que es tracta d'una escola rural i és una mostra de proximitat. En aquest centre el rol del docent és de facilitar recursos i aclarir dubtes, l'alumnat gestiona les seves activitats amb un alt poder de decisió, justificació i reflexió. Es detecten algunes petites diferències en la manera de fer dels dos docents, el mestre de quart, cinquè i sisè és el director i la de segon està fent una substitució, en aquest cas, s'observa que l'explicació de la significativitat de les tasques és diferent i el tracte amb l'alumnat també. El docent dels grans, el director, diu frases com "Anem a fer les coses a poc a poc i pensant" que demostren un tacte i autoreflexió per l'alumnat, aquestes actituds es donen amb menys freqüència en l'altra docent. Això porta a pensar que els

canvis de personal al centre, tenen conseqüències en el projecte i l'alumnat, d'aquí la necessitat de crear el PEC.

### 5.2.3. Entrevistes semiestructurades

Per l'anàlisi de les entrevistes s'ha optat per l'ús de N-Vivo per a facilitar la gestió de les dades, seguint les dimensions establertes per l'anàlisi. A l'annex podeu veure les taules resum amb la informació, les codificacions i les referències amb el N-Vivo. S'ha optat per aquest programari perquè és senzill de fer servir i gestionar les dades. Atesa l'extensió permesa per aquest TFM presentem un breu resum de les entrevistes. Per més concreció vegeu Annex XIII.

El **Centre X** té el PEC nou d'ençà que hi ha el nou equip directiu i s'ha creat en col·laboració i consens amb els membres de la comunitat, el programa EN21 hi ha contribuït. La innovació es va iniciar quan els membres de l'ED es van apuntar a un curs i van decidir crear un equip. Pels docents l'Equip Directiu (ED) és el mirall, lideratge potenciador i el guia per l'acció educativa, seguit del PEC. L'ED considera que "el mirall són les diferents escoles i el compartir" (X.EDD). La reflexió és constant, ja que afirmen que "no és canviar per canviar, s'ha de fer per un motiu", aleshores el procés de canvi "es fa amb esforç" (X.EDD). Parlant de les formacions, l'ED afirma que "no té sentit que l'equip directiu en faci, s'ha de fer en grup o no té potència" (X.EDD). Estan treballant en grup i per tant, han de "ser capaços de transmetre i animar als altres" (X.EDD). Els espais de l'escola els estan buidant per tornar-los a omplir, amb la finalitat que la imatge mantingui la coherència amb el PEC. Els docents "comproven que el canvi i la millora és possible" i els canvis "s'estan fent pas a pas" (X.EM) i els valors són coherents amb els d'EN21 i amb els que potencien el canvi educatiu.

Les resistències hi han estat, primer per part del claustre, seguit de les famílies. Consideren que es duen a terme perquè no veuen la necessitat de canvi, aleshores se'ls fa partícips. Al centre són conscients de la necessitat de canvi, per part de tots, fet que no passava cinc anys endarrer. Ara es fa un treball més competencial, amb més motivació, col·laboració i preparació per a la societat. Pel futur, continuaran amb el projecte de convivència i la consolidació dels canvis.

En el **Centre Y**, el PEC marca la ideologia de l'escola i, des que hi ha el nou ED, el revisen cada any. Tot i això per la concreció es basen molt en el PGA. El lema de l'escola és: Eduquem amb el cor, creixem junts i els seus referents han estat diversos centres, com afirma la cap d'estudis "nosaltres creiem que el que ja fèiem ja estava bé, només que havíem de replantejar-ho" (Y.EDD). Han fet canvis en els plantejaments, com per exemple les reunions, per a aprofitar més el temps i treballar més en equip. Saben que els queda pendent de revisar les normes del centre.



S'observa que el mestre entrevistat ha entrat fa poc al centre, ja que alguns aspectes com l'origen de la innovació no els té tan clars. Tots coincideixen que la codocència és un pilar del centre, i ara, es vol traspassar a tota l'escola. En el comportament hi ha incoherències resultat de la manca de revisió de les normes, volen fer-ne poques i clares. A totes les aules es fa rotllana excepte al curs del mestre entrevistat, ho justifica per manca d'espai. Aquest fet demostra que els docents tenen molta autonomia. Per la seva imatge, el Programa MAGNET és molt important, també per cuidar la imatge interna; que es parli bé del centre. Encara que alguns docents veuen com un obstacle l'alt percentatge d'immigració del centre, la seva implicació és gran. L'escola ve d'una forta trajectòria tradicional, com explica la cap d'estudis: "Fa uns vuit anys hi va haver un grup de mestres que volien canvis i van començar per infantil, van treure llibres i a poc a poc, els canvis es van anar instaurant cap amunt, fins que vam entrar com a equip directiu i vam decidir marcar una línia d'escola" (Y.EDD). També s'ha de tenir en compte que el fet de ser un equip tan gran de docents pot suposar un obstacle i que s'ha d'iniciar el canvi a partir del que fas i amb bons miralls. El mestre afirma que "hi ha gent reticent però tothom hi està disposat, perquè la línia de l'escola és aquesta" (Y.EM), alguns alumnes i mestres van marxar en els inicis dels canvis. Un altre obstacle és que l'AMPA actual no funciona gaire bé, per contra, l'ED, gràcies a la seva implicació i escolta desenvolupen rols de lideratge, conjuntament amb les MALL (mestres d'audició i llenguatge) i altres docents; la innovació surt del centre i l'ED ha de generar coses perquè la gent ho vegi. L'impacte al centre de les innovacions és coherent amb els principis del marc teòric, i la cap d'estudis afirma que encara cal generar més pinya dins el claustre i instaurar els canvis, en canvi, el mestre creu que el futur també es veurà condicionat en relació a l'ED que entri al centre.

Finalment, en el **Centre Z**, existeix el PEC de la ZER i el compromís dels mestres fixes a crear el PEC del centre, enguany. És un esborrany de PEC molt referenciat amb autos i altres models, basat en la reflexió, com afirma el director " Reflexió, sempre en els claustres comencem amb una frase" (Z.EED). Viuen l'escola com a casa, com una família agradable i integrada amb l'entorn i la natura, i és per aquest fet que hi ha famílies que vénen a viure al poble per l'escola, a més que les línies pedagògiques són molt clares, amb flexibilitat a canvis i adaptacions. Un dels valors clau és la cura, cuidar-se i la reflexió amb els alumnes. El nom de l'escola fou resultat d'un procés participatiu amb les famílies, fet que demostra la proximitat. Les innovacions s'inicien amb el canvi d'espai fa 4 anys, quan els mestres amb les famílies van impulsar el projecte actual. El director (Z.EED) afirma que aquest curs han deixat de costat tot el que comporta l'EN21, ja que s'han centrat en la redacció del PEC. Demostren tenir una identitat molt marcada, com es pot veure amb les celebracions pròpies com la dels aniversaris i coherent amb els principis. S'entén el lideratge d'equips, tot i que al ser tant poquets mestres no s'aprecien clarament els rols de lideratge. Al principi, les resistències per part de l'entorn requerien molta

justificació i el fet que la plantilla canviï molt sovint genera inseguretat a les famílies i és un obstacle pel projecte. A més, que hi ha obstacles per part del Departament. Tot i això, actualment s'ha acceptat el projecte. També és cert, que es detecta un sentiment contradictori per part dels mestres reticents que han passat pel centre; la mestra (Z.EM) afirma que molts mestres no repeteixen centre i que s'ha de tenir un perfil concret per treballar en aquest centre. Els impactes són lents però important. En el futur, el director (Z.EED) afirma que calen més canvis i en canvi, la mestra (Z.EM) afirma que marxarà del centre a la recerca d'alguna escola més tradicional, doncs s'observa que la mestra té menys implicació i afiliació al centre.

#### **5.2.4. Comparació de resultats**

En aquest apartat es comparen els resultats obtinguts al llarg de la investigació i es fa la interpretació corresponent. Per a assegurar la coherència en aquesta comparació s'ha realitzat una matriu d'informació, que es pot consultar a l'Annex XIV es presenten els resultats seguidament en funció de les dimensions d'anàlisi de l'estudi:

En relació a les **manifestacions conceptuals i verbals**, en tots els casos s'observa que hi ha unes fites i objectius clars, estesos pel conjunt dels docents que estan molt ben referenciats. Algun centre (X) es basa molt amb referències a Escola Nova 21, fet no passa tant amb els altres centres, que aporten diferents referents i models. Val a considerar que el Centre X presenta un alt grau de reflexió i coherència, també tenint en compte que tenen els documents molt actualitzats i tots els membres estan molt conscienciats de la necessitat de canvi. En canvi en el Centre Y, la majoria també però al ser un claustre tan nombrós i tenir pendent la revisió de documents hi ha més incoherències resultades d'aquests dos factors i de l'autonomia docent. Finalment el Centre Z també és molt coherent amb tots els elements analitzats però es veu condicionat pels canvis de personal. Tots presenten elements en el llenguatge compartits dins del seu centre.

Respecte a les **manifestacions de comportament**, en el Centre X i Y l'Equip Directiu són el motor i líders pels canvis, en el cas del Centre Z, al ser menys persones l'equip impulsor són els que tenen la plaça fixa. Tots tres es basen en l'escolta, la participació, els acords i el consens.

En les observacions d'aula, s'aprecia que en el Centre X les innovacions s'estan incorporant i hi ha diferències clares en les aules que no s'ha incorporat i en les que sí. El Centre Y és molt coherent en la pràctica, es considera que és resultat del treball en codocència entre els docents i els queda pendent millorar el sistema de normativa de centre per assolir alta coherència interna en els comportaments. Finalment, el Centre Z, com s'ha mencionat, les diferències entre els

comportaments són entre els docents fixes i els interins, però són petits detalls, ja que no trenquen amb els ideals del centre.

Quant a les **manifestacions i simbolismes, visuals i materials**, cada centre s'adapta a les particularitats de les seves instal·lacions. En concret al Centre X, es considera que es podrien aprofitar molt més els espais fora de les aules, ja que en disposen de molts. Els altres dos centres els aprofiten al màxim. La imatge del centre és molt rellevant per a tots tres centres, el Centre Z ha aconseguit molt bon reconeixement extern, el Centre X també, i el Centre Y s'ha vist condicionat per altres factors com l'alta immigració que en els últims deu anys ha creat mala imatge interna i externa que actualment s'està canviant gràcies a les innovacions i a la participació en projectes com el MAGNET.

Respecte a l'**origen de les innovacions**, els tres centres presenten una metodologia emergent del centre, fet que afavoreix la seva adquisició. Cada centre té uns **valors** propis, com per exemple la codocència del Centre Y, però tots els centres s'engloben en el que és el Marc de la innovació pedagògica a Catalunya (2017) i altres referents, és a dir, tots s'acaben basant d'una manera més o menys evident en els eixos de l'horitzó comú que proposa l'Escola Nova 21, per exemple els set principis de l'aprenentatge i els quatre pilars de l'aprenentatge, l'avaluació formativa i l'organització oberta i reflexiva. Respecte al **lideratge**, uns líders situacionals i transformacionals són molt destacat en tots els centres. Els centres estudiats es troben en moments diferents dins del **procés d'innovació**, però tots l'han iniciat i aquest és el fet rellevant per la innovació. Tots els centres s'han trobat amb **resistències i obstacles** que han superat, bàsicament per part dels docents i les famílies, la manera de superar-les s'ha basat en la participació de tots els membres, la conscienciació de la necessitat de canvi, de les formacions i del respecte dels ritmes.

La mirada cap al futur que tenen els centres, s'enfoca cap a la institucionalització, a més canvis, a més cohesió docent i a la revisió de documents per a la professionalització.

Per acabar amb la presentació dels resultats es vol mostrar explícitament quines són les respostes dels docents a la pregunta: **Què creus que és clau de la cultura per què els canvis educatius per a la millora es produeixin?**

CENTRE X	CENTRE Y	CENTRE Z
Convivència Necessitat de canvi	Alumne centre Motivació i ganes	Ganes de canviar i aprendre Coordinació, comunicació i proximitat.

Taula 14. Manifestacions orals sobre el què pensen, els entrevistats, de la cultura que cal per innovar.

Interpretem diferències però totes les respostes presenten un enfocament adequat i situat en la seva realitat educativa, per tant, com ens diu Armengol (1999) "no hi ha una classificació que permeti catalogar les institucions de manera categòrica, la cultura és dinàmica".

## 6. Conclusions i suggeriments

En aquest apartat final, es recullen els arguments explicatius i conclusius de la recerca. Seguidament es plantegen suggeriments i propostes, amb les limitacions de la recerca i les possibles investigacions futures. Iniciem les conclusions a partir de les conclusions del marc teòric i de l'objectiu general i els específics de la recerca.

Es considera necessari per fer més aclaridores les conclusions destacar alguns supòsits o punts de partida sobre les temàtiques que es tracten:

1. La innovació és un concepte tractat per molts autors, aquest fet s'accentua quan parlem d'innovació en el marc educatiu, apareixen altres mots que hi entren en relació com investigació, creativitat, millora, innovació pedagògica, reforma, renovació i experiència innovadora, entre d'altres. En aquesta investigació, s'ha optat per caracteritzar la innovació com a procés planificat i multidisciplinar de canvi per a la millora amb finalitat d'institucionalització. De la mateixa manera, existeixen múltiples tipologies d'innovacions i es pren de referències les dimensions d'estudi de les innovacions de Tomàs, et al. (2010).
2. Els moviments d'innovació a Catalunya estan en un procés de creixement i creació d'un marc teòric de referència a Catalunya, fet que ho justifica la quantitat de legislacions noves i d'associacions i institucions que treballen pel canvi educatiu, com Escola Nova 21, Educació 360, Xarxa de Competències Bàsiques, entre d'altres.
3. La cultura organitzacional té un paper fonamental en les innovacions i en la comprensió de la realitat educativa, també és un concepte amb múltiples aproximacions conceptuals que no es pot confondre amb el clima.
4. Per a l'estudi de la cultura organitzacional es té en compte el contingut i la forma d'aquesta i s'han de contemplar totes les manifestacions per a la seva comprensió.

### 6.2. Objectiu general

L'objectiu general de la investigació és: **Identificar les característiques culturals comunes entre centres educatius d'educació primària que s'enfoquen cap al canvi educatiu, i com a tal formen part del Programa Escola Nova 21, a la comarca del Bages.** Es pot afirmar que s'ha complert l'objectiu marcat, anem a veure les conclusions que deriven de la investigació en relació a l'objectiu:

1. Una de les característiques culturals comunes entre els centres d'educació primària que s'enfoquen cap al canvi educatiu i que formen part del Programa Escola Nova 21, tenen relació amb l'existència de coherència entre les manifestacions de tipus conceptual i

verbals, en les de tipus comportament i simbòliques que presenten els centres. És a dir, s'ha observat que la coherència entre les dimensions que presenta Beare et al. (1992) és un element rellevant. Tot i que hi ha petits desajustaments, la **coherència** entre elements conceptuals, simbòlics i comportamentals és clau.

2. Un altre aspecte que els centres tenen en comú són trets característics de cadascuna de les dimensions de la innovació. En general, compleixen un conjunt de particularitats que es detallen més endavant en les conclusions dels objectius específics.

### 6.3. Objectius específics

Es pot afirmar que l'objectiu general de la investigació ha estat complert, gràcies a la consecució dels tres objectius específics que concreten i detallen el general. Vegem les conclusions que deriven de cada objectiu específic:

#### 1. Identificar els elements de la cultura organitzativa que caracteritzen els tres centres seleccionats que s'enfoquen cap al canvi educatiu.

En els centres seleccionats es valora les dues dimensions de la cultura organitzacional, que fa Hargreaves et al. (citada per Bolívar, 1993), la forma i el contingut. Quant a la **forma** els centres estudiats presenten força coherències entre les diferents manifestacions culturals que presenten i la majoria dels centres estan augmentant la seva intensitat cap a la cultura innovadora que estan construint. En relació als **continguts** també s'han identificat trets característics que es vinculen directament amb les manifestacions culturals, vegem-ho:

- En les **manifestacions conceptuals i verbals**, tots els centres presenten un alt nombre de referents i models per dur a terme el canvi cultural. A més, se centren en la reflexió, la participació dels diferents agents del centre i la voluntat d'institucionalitzar les ideologies bàsiques pel centre.
- Respecte a les **manifestacions de comportament** tots els centres coincideixen de la importància dels lideratges en el procés de canvi i del suport i actuació de la resta de professorat.
- Finalment, en les **manifestacions i simbolismes visuals i materials**, tots els centres educatius estudiats consideren molt rellevant la imatge, tant interna com externa, del centre. Aquesta passa per unes instal·lacions cuidades, en bon estat i aprofitades al màxim.

## 2. Identificar els elements de la cultura innovadora que caracteritzen els tres centres seleccionats que s'enfoquen cap al canvi educatiu.

Els elements de la cultura innovadora que caracteritzen els tres centres educatius seleccionats, responen a les dimensions de Tomàs et altres (2010), amb aquests trets característics:

- **L'origen de la innovació** sorgeix dels centres estudiats per tant, és de tipus *down-top*, autoiniciada, ascendent, creadora i emergent.
- Existeixen uns **valors** compartits universals sobre la visió i l'enfocament del canvi educatiu, que comporten innovacions fonamentals amb canvis profunds en els rols docents, l'organització, les normatives i les creences, entre d'altres.
- Els casos estudiats demostren la importància del **lideratge** en els processos de canvi i innovació, han de ser uns lideratges interns, constants, situacionals i transformacionals.
- Una característica dels casos estudiats és que es troben entre la fase inicial i l'executiva en el procés d'innovació. Alguns han passat per unes fases de convenciment més profund, com és el cas del centre X i en els altres dos centres dependrà del docent. A tots els centres els falta la institucionalització definitiva i la transferència. De totes maneres, aquesta afirmació ens porta a concloure i a confirmar que **el marc educatiu català està en un procés inicial de canvi**, ja que els tres casos analitzats han iniciat el seu procés de manera paral·lela des de fa uns quatre anys.
- Tot procés de canvi cultural es veu sotmès a **resistències i obstacles** de tipus personals, com docents, socials, com el context familiar o organitzatiu, com els espais o obstacles per part del Departament. S'ha vist que tots els centres davant dels obstacles han fet partícips a tothom i han generat aspectes per a conscienciar davant de la realitat.
- Una altra característica és que els canvis i innovacions tenen un **impacte** en la cultura i en tota la institució educativa, que també es veu modificada.

## 3. Comparar la cultura escolar dels tres centres analitzats, bo identificant aquells elements comuns i divergents de la cultura escolar que afavoreixen la innovació i els canvis educatius per a la millora.

Els elements comuns de tots els centres són els que s'han mencionat en les conclusions anteriors. Tot i això, després de l'estudi, es pot concloure que es coincideix en el que MacDonald (citada per Carbonell, et al., 1993) planteja sobre les circumstàncies que s'han

de produir perquè les innovacions tinguin èxit, com per exemple que siguin generades des dels agents interns al centre, que s'han de fer de manera col·laborativa i amb una comunicació horitzontal, entre altres idees que aporta.

Els elements divergents de la cultura escolar es troben en què cada escola crea la seva pròpia cultura, segons les seves característiques i depenent de les seves possibilitats i necessitats. S'ha comprovat que la inestabilitat en la plantilla docent, la quantitat de docents, la trajectòria pedagògica del centre i la quantitat i qualitat d'ajudes i suport extern pel canvi són factors que generen divergències a l'hora d'afavorir la innovació.

Amb totes aquestes conclusions, podem respondre les preguntes que motiven la investigació, conjuntament amb altres idees aportades al marc teòric. Així mateix, hi ha altres pòsits que, com a investigadora, han estat considerats rellevants com per exemple aconseguir desenvolupar una investigació seguint el rigor, la coherència i la qualitat científica. Respecte a aquest propòsit considero que la investigació present m'ha suposat reptes impensables anteriorment, especialment en relació a la quantitat de dades, a la seva gestió, organització i complexitat. També es valora molt positivament la recerca, ja que ha estat una font molt important d'aprenentatge, en molts aspectes.

Aquestes conclusions es presenten entenent que les aportacions estan limitades per la naturalesa de l'estudi i el desenvolupament adoptat, cal tenir en compte que són aproximacions obtingudes de la realitat, no veritats absolutes. La investigació present compta amb elements que suposen **limitacions per a l'estudi**, s'han de tenir en compte i es poden contemplar com a possibles aspectes de millora per a futures investigacions:

- La investigació presenta una limitació de recursos, en primer lloc, recursos personals, ja que investigació ha estat desenvolupada per la investigadora, amb tot el suport de la tutora. Aquesta limitació de recursos personals comporta a realitzar unes observacions de manera unipersonal sense poder comparar amb la segona persona que normalment fa l'enregistrament de la mateixa observació per a aportar neutralitat a l'observació.
- Aquesta realitat pot comportar la manca de subjectivitat, que tot i que la investigadora ha procurat adoptar un paper al màxim de subjectiu, no és un fet que es pugui assegurar al cent per cent, i més tenint en compte que la cultura organitzacional comporta elements d'estudi tangibles i intangibles.
- També hi ha les limitacions temporals, ja que s'ha comptat amb menys de nou mesos per a dur a terme tota la investigació.
- Una altra limitació, observada en la recollida de dades és la manca d'un període d'habitació al centre, com a conseqüència de la limitació temporal. Aquest fet

comporta que en alguns casos l'observació del centre i de les aules no s'hagi realitzat de manera totalment natural i que la influència de la investigadora hagi modificat lleugerament la conducta dels participants. També cal contemplar que les aules dels centres han fet una acollida diferent a la investigadora i que aquesta s'ha hagut d'adaptar a les situacions presentades. Per a assegurar més objectivitat en la investigació, es proposa la triangulació de dades, que aporta més veracitat.

- La limitació temporal també comporta a l'adaptació del disseny metodològic, que ha estat pensat per a suposar el mínim desgast i implicació per part dels centres de la mostra, aquest fet planteja que potser el nombre les observacions fetes no sigui determinant per a obtenir conclusions de pes. En futures investigacions es podrien dur a terme més observacions d'aula.

Cal remarcar que aquestes són algunes de les limitacions que presenta l'estudi i que en la mesura del possible no es pretén fer judicis de valor, sinó presentar, ordenar, interpretar i analitzar el que s'ha obtingut en les diverses fonts d'informació de la manera més rigorosa possible. Tot i això, segurament s'hi podrien afegir altres limitacions no contemplades en aquest punt.

La investigació permet tancar algunes de les inquietuds i neguits en aquests canvis que experimentem actualment, ara entenc millors els canvis i innovacions, des d'una vinculació entre la teoria i la pràctica educativa. Aquesta recerca simplement és una primera obertura per a altres investigacions d'especial interès, vegem algunes de les possibles obertures que es podrien dur a terme:

- Anàlisi de la cultura organitzativa només a partir de l'organització i la conservació dels espais i l'estètica de centre, missatges implícits que se'n deriven.
- Valoració de la cultura en relació a centres que no s'enfoquen cap al canvi educatiu i quines implicacions comporta.
- L'impacta del canvi en els docents, és a dir com es fa la gestió personal i grupal per a l'acceptació de la necessitat de canvi. Conèixer quins elements faciliten i afavoreixen la conscienciació al canvi.

## 7. Referències

- Agüerrondo, I. (1995). Innovaciones y calidad de la educación. *Revista Latinoamericana de Innovaciones Educativas*, 19, 17-44.
- Alonso Amo, E. (1988). Clima y cultura en las organizaciones. Actas II Congreso Nacional de Educación Social. Alicante.
- Amabile, T.M. (1989). A model of creativity and innovation in organizations. *Organizational Behavior*, 10, 123-167.



- Armengol Asparó, C. (1999). *La cultura organizacional en els Centres Educatius de Primària*. (Tesis doctoral). Recuperat de <https://www.tesisenred.net/handle/10803/5051>
- Armengol Asparó, C. (2000). La innovació i el canvi de cultura o canvi de cultura i innovació. Què va ser primer?. *Educació*. 27, 151-179.
- Armengol, C., Gairín, J., Gimeno, X., Gradaílla, A., Martínez, L., Oliver, C., Pérez, A., Royo, M., i Tomàs, M. (2003). Les relacions personals en l'organització. Bellaterra: Els llibres de l'ICE de la UAB.
- Antúñez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: ICEHorsori.
- Antúñez, S. (1994). Claves para la organización de centros escolares. Horsori.
- Bauman, Z. (2009). *Els reptes de l'educació en la modernitat líquida*. Barcelona: Arcàdia.
- Beare, H., Caldwell, B. J., i Millikan, R. H. (1992). *Cómo conseguir centros de calidad*. Barcelona: La Muralla.
- Bolívar, A. (1999). *Cómo mejorar los Centros Educativos*. Madrid: Síntesis.
- Bolívar, A. (1993). Culturas profesionales en la enseñanza. *Cuadernos de Pedagogía* 219, 68-72.
- Carbonell, J., Hernandez, F., Sanchez-Cortes, E., Sancho, J. M., Simo, N., Tort, A. (1993). *Aprendiendo de las innovaciones en los centros. La perspectiva interpretativa de investigación aplicada a tres estudios de casos*. Madrid: Ministerio de Educación.
- Chervel, A. (1996). Des disciplines scolaires à la culture scolaire. En J. Sturm, J. Dekker, R. Aldrich y F. Simon (eds.), *Education and Cultural Transmission*. Gent, *Paedagogica Historica, Supplementary series* (2), 181-195.
- Chalkiadaki, A. (2018). School Culture and Change in the Context of the Greek Public Primary Education: Under the Circumstances of the 21st Century. Recuperado de <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do>
- Cros, F. (1997). *L'innovation à l'école: forces et illusions*, Paris: PUF.
- Deal, T. E., i Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison Wesley.
- De la Torre, S. (1994). *Innovación curricular. Proceso, estrategias y evaluación*. Madrid: Dykinson.
- De La Torre, S. (1998). *Cómo innovar en los centros educativos*. Madrid: Escuela Española.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI. Madrid: Santillana.
- Douglas, W. (2002). How Innovation Occurs In High Schools Within the Network of Innovate Schools. The Conference Board of Canada.
- Elías, M. E. (2015). La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo. *Revista Electrónica Educare*, 19(2), 285-301. doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.16>
- Escola Nova 21. Aliança per a un sistema educatiu avançat. Recuperat de <https://www.escolanova21.cat/>
- Escudero, J.M. (1992). Innovación y desarrollo organizativo de los centros escolares. En *II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*: Sevilla.

Generalitat de Catalunya.(2019). Document per a la organització i gestió dels centres. Innovació pedagògica. Departament d'ensenyament. Recuperat de: [http://educacio.gencat.cat/documents/IPCNormativa/DOIGC/PEC\\_Innovacio\\_pedagogica.pdf](http://educacio.gencat.cat/documents/IPCNormativa/DOIGC/PEC_Innovacio_pedagogica.pdf)

Goodlad, J. I. (1984). *A Place Called School*. Nova York: McGraw-Hill.

Goodlad, J. I. (1975). *The Dynamics of Educational Change: Toward Responsive Schools*. Nova York: McGraw-Hill.

Hoebel, E. A. i Weaver, Th. (1985). *Antropología y experiencia humana*. Barcelona: Omega.

Hord (1987). *Evaluating Educational Innovation*. New York: Croom Helm.

Lewin, K. (1951). *Field theory in school science*. Nova York: Harper and Row.

Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació. (DOGC núm. 5422 - 16/07/2009).

Llei 10/2015, del 19 de juny, de formació i qualificació professionals. (DOGC núm. 6899 - 25/06/2015).

Marc de la innovació pedagògica a Catalunya. (2017) Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament. Recuperat de: [http://xtec.gencat.cat/web/.content/innovacio/marc\\_normatiu/documents/marc\\_dinno\\_vacio\\_pedagogica.pdf](http://xtec.gencat.cat/web/.content/innovacio/marc_normatiu/documents/marc_dinno_vacio_pedagogica.pdf)

Marin, R. i Rivas, M. (1984). *Sistematización e innovación educativa*. Madrid. UNED.

Morrish, I. (1978). *Cambio e innovación en la enseñanza*. Madrid: Anaya.

Muñoz-Repiso, M. (1995). *Calidad de la Educación y Eficacia de la Escuela. Estudio sobre la gestión de los recursos educativos*. Madrid: CIDE-MEC.

Nichols, A. (1983). *Managing educational innovations*. Londres: Allen & Unwin.

Ordre ENS/303/2015, de 21 de setembre, sobre el reconeixement de la innovació pedagògica. (DOGC núm. 6966 - 30/9/2015).

Peña-López, I. (2015). *Rethinking Education. Towards a global common good?*.

Resolució ENS/1767/2016, de 14 de juliol, per la qual es fa pública la relació de programes d'innovació impulsats pel Departament d'Ensenyament. (DOGC núm. 7167 - 21/7/2016).

Resolució ENS/881/2017, de 10 d'abril, per la qual es crea el Programa d'innovació pedagògica #aquiproubullying de prevenció, detecció i intervenció enfront l'assetjament entre iguals i s'obre convocatòria pública per a la selecció de centres educatius interessats a formar-ne part. (DOGC núm. 7358 - 27/04/2017).

Rivas, M. (2000). *Innovación educativa. Teorías, procesos y estrategias*. Editores Síntesis.

Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.

Robinson, K. (2017). *Changing Education Paradigms*. [Vídeo]. Recuperat de [https://www.ted.com/talks/ken\\_robinson\\_changing\\_education\\_paradigms](https://www.ted.com/talks/ken_robinson_changing_education_paradigms)

- Roca, N. (1996). Context grupal i actituds creatives en el procés d'innovació. Estudi de grups de professorat. (Tesis Doctoral). Recuperat de <https://www.tdx.cat/handle/10803/2674>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. Nova York, NY: The Free Press.
- Rodríguez Blanco, E., Carreras, I., Sureda, M. (2012). Innovar para el cambio social. De la idea a la acción. Programa ESADE-PwC de liderazgo social. Recuperat de [https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366192650\\_054.pdf](https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366192650_054.pdf)
- Sánchez Ramón, J.M.(2005). La innovación educativa institucional y su repercusión en los centros docentes de Castilla-La Mancha REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3, (1), 638-664.
- Santos Guerra, M.Á. (1995). Cultura profesional del docente. *Revista Investigación en la Escuela*, 26, 37-45.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schoen, L. T. (2005). Conceptualizing, Describing, and Contrasting School Cultures: A Comparative Case Study of School Improvement. Louisiana State University, Louisiana. (Tesis doctoral). Recuperat de [https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool\\_dissertations/3402/](https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_dissertations/3402/)
- Schoen, L. T. i Teddlie, C. (2008). A New Model of School Culture: A Response to a Call for Conceptual. *School Effectiveness and School Improvement*, 19 (2), 129-153.
- Sensat, Rosa. (1933). Reflexions sobre el moment actual de la nostra escola pública. *Revista de Psicologia i Pedagogia*, 4, 406-415.
- Solá, P. (1980). La innovación educativa y su contexto histórico social. *Cuadernos de Pedagogía*, 33-36.
- Soler, J. (2009). *La renovació pedagògica durant el segle XX*. La cruïlla catalana: dinamisme i tensions. Universitat de Barcelona. (Tesi doctoral). Recuperat de [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2953/JSM\\_TESI.pdf?sequence=1](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2953/JSM_TESI.pdf?sequence=1)
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Stolp, S. (1994). Liderazgo para la cultura escolar. Clearinghouse on Educational Policy and Management. Recuperat de <http://www.ericdigests.org/2003-3/escolar.htm>
- Tagiuri, R. y Litwin, G.H. (Eds.). (1968). *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Tejada, J. (2018). Investigación e innovación educativas: dos caras de la misma moneda. Grupo CIFO. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperat de: [https://www.researchgate.net/publication/259991175\\_Investigacion\\_e\\_innovacion\\_educativas\\_dos\\_caras\\_de\\_la\\_misma\\_moneda](https://www.researchgate.net/publication/259991175_Investigacion_e_innovacion_educativas_dos_caras_de_la_misma_moneda)
- Tejada, J. (2008). Innovación didáctica y formación del profesorado. *Herran, A.*, 3, 311-331.
- Tejada, J. (2005). Unitat didàctica: La innovación educativa. CIFO.
- Tejada, J. i De La Torre, S. (1995). L'innovació als centres educatius de Catalunya. *Educació*, 19, 87-106.

Tomàs, M., Borrell, N., Castro, D., Feixas, M., Bernabeu, D., i Fuentes, M. (2010). *La cultura innovadora de las universidades. Estudio de Casos*. Barcelona: Ed. Octaedro.

Tomàs, M., Castro, D., Graells, R., Sanjuan, C., i Mas A. (2006). La cultura i el clima organitzacional a l'Educació Secundària. *Educar* (38) 195-225. Recuperat de <https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/72355>

Tyack, D. y Cuban, L. (2001). *En busca de la utopía. Un siglo de reformas de las escuelas públicas*. México: Fondo de Cultura Económica.

Villa, A. (2008). Innovación y cambio en las organizaciones educativas. Innovación y cambio en las organizaciones educativas: V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE. Universidad de Deusto, Bilbao.

Viñao, A. (2001). Culturas escolares, reformas e innovaciones educativas. *Conciencia social*, 5, 27-45.

Viñao, A. (2002). Sistemas educativos, culturas escolares y reformas: continuidades y cambios. (10). Ediciones Morata.

Warren G., Bennis, Kenneth D., Benne, i Robert Chin. (1961). The planning of change. New York: Holt, Rinehart and Winston. Recuperat de <https://academic.oup.com/sf/article-abstract/41/1/88/2227804?redirectedFrom=fulltext>

Yin, R. K. (2014). Case study research design methods. *Thousand Oaks*, 30, 0-282.

## 8. Annexes

### **Annex I - Preguntes fetes a David Pérez (2019), coordinador Escola Nova 21, mitjançant el correu electrònic.**

1. Quins són els criteris amb els quals us baseu per a fer la separació de centres en tres modalitats (centres innovadors impulsors, centres en xarxa i centres de la mostra representativa)? És a dir: què volen dir els centres en xarxa i de la mostra representativa? **A l'apartat com promovem el canvi del web:** <https://www.escolanova21.cat/el-canvi-que-promovem/> expliquem cadascuna de les diferents modalitats. En síntesi, 25 els centres impulsors del programa són els que inicialment vam identificar com a centres que ja treballen des d'una total lògica d'aprenentatge competencial i a través de pràctiques educatives fonamentades en com aprenem les persones. Aquests 25 centres són els que han contribuït decisivament a articular el suport per al procés de canvi dels altres centres que participen al programa. Els centres en xarxa són els prop de cinc-cents centres que participen al programa, incloent els impulsors i els de la mostra representativa. Hi ha desplegades més de 60 xarxes per tot Catalunya, d'uns 8-10 centres cadascuna. Es troben 5-6 vegades l'any, i reflexionen en comú aspectes clau per al procés de canvi, emprant diverses eines que els poden ser útils per poder-ho dur a terme. El que es treballa en aquestes sessions es trasllada després als claustres de cada centre. Finalment, la mostra representativa la conformen 30 centres triats aleatòriament d'entre aquests 500, però preservant els percentatges de centres del sistema (públics-concertats, primària-secundària, distribució territorial, urbà-rural, alta complexitat, etc.). Amb aquests 30 centres fem un procés d'acompanyament intensiu que inclou formació per als equips directius i docents i un acompanyament de mentors/facilitadors. El que estem experimentant amb aquests 30 centres és un procés de canvi que pugui ser replicat a tots els centres del país, per això es tracta d'una mostra, no pas d'uns "escollits".

2. Qui s'ocupa de gestionar aquesta classificació? Es fan avaluacions periòdiques? **No es tracta de cap classificació de centres, procurem evitar-ho. Tanmateix, som conscients que hem**

identificat els centres impulsors com a centres que s'apropen més a l'ideal que estableix l'horitzó comú de canvi que compartim i que trobaràs a: <https://www.escolanova21.cat/horitzo-comu/> La resta de centres participants tenen en comú la voluntat de transformar-se en direcció al mateix horitzó. Pel que fa a l'avaluació, estem fent avaluació de les accions per al canvi que estem duent a terme des del programa, i enguany s'engega una avaluació del procés de canvi dels centres que durà a terme la Fundació Jaume Bofill en col·laboració amb el Departament d'Educació. A banda, en termes d'autoavaluació de cada centre, hem engegat amb el Departament la Rúbrica de canvi, una eina que permet comprendre, reflexionar, autoavaluar, i definir els propers passos a seguir del procés de canvi. La trobaràs a: <http://rubricadecanvi.cat/visitant> (accés per a visitants, amb tots els continguts)

3. Com feu la coordinació a tot el territori català? Per aquesta pregunta, i en general per entendre el funcionament del programa, mira't el document que t'adjunto. La part del funcionament de les xarxes pel territori la trobaràs a les pàgines 2 i 3

4. Sabeu si la Generalitat o alguna institució pública disposa d'algun sistema de classificació de centres d'acord amb criteris d'innovació? El Departament d'Educació ha impulsat durant el 2018 una convocatòria per acreditar projectes d'innovació pedagògica dels centres educatius innovadors:

[http://dogc.gencat.cat/ca/pdogc\\_canals\\_interns/pdogc\\_resultats\\_fitxa/?action=fitxa&mode=single&documentId=822145&language=ca\\_ES](http://dogc.gencat.cat/ca/pdogc_canals_interns/pdogc_resultats_fitxa/?action=fitxa&mode=single&documentId=822145&language=ca_ES) A banda d'això, no ens consta cap classificació en aquest sentit.

5. Es realitzen estudis/investigacions per a seguir avaluant els centres? Si així és, com es diuen? Els gestiona algun equip d'investigació? Com et deia, la Fundació Bofill ho està engegant, en col·laboració amb el departament. Podria ser que altres universitats hagin engegat algun estudi en aquest sentit, però no en tenim constància.

6. Els centres de la comarca del Bages (xarxes locals del Bages MMA i Bages Centre) com es gestionen? Què fan i com? La xarxa del Bages MMA la dinamitza l'àrea d'Educació de l'Ajuntament de Manresa, i la de Bages Centre l'Ajuntament de Sant Joan de Vilatorrada. Ells et podran donar més detalls del què fan. En general, les xarxes desenvolupen els continguts que els plantegem l'equip tècnic d'Escola Nova 21, i que corresponen al que s'indica en el document que t'adjunto. Les persones que ho dinamitzen directament et podran donar molts més detalls.

Moltíssimes gràcies. Fa temps que segueixo el Projecte de l'Escola Nova 21 i us encoratjo a seguir treballant-hi, el canvi educatiu és molt necessari! Gràcies pels ànims. És una feina que hem de fer entre tots i totes, el canvi educatiu és urgent, necessari, i possible. Salut!

**Annex II - Les dimensions de la cultura organitzacional segons les aportacions de Beare et al. (1992), extret d'Armengol, 1999.**

**FONAMENTS CONCEPTUALS INTANGIBLES:** valors, filosofia i ideologia predominants que informen i orienten les actuacions de l'organització (difícils de mesurar).

**VALORS:** Són criteris mitjançant els quals avaluem les nostres accions i les accions, actitud i comportament dels demés, no poden provar-se científicament o ser lògicament verificats. Quan assignem valors emetem judicis sobre el valor de les coses des d'una perspectiva particular.

**FILOSOFIA:** La filosofia és una declaració coherent, completa, global i estructurada sobre els valors d'una persona o entitat.

**IDEOLOGIA:** És una estructura de creences concretes, que deriva normalment d'una filosofia més àmplia, però que es caracteritza per contenir una presa de posició en favor d'interessos de grup, classe social, nació o sector social qualsevol.

**EXPRESSIONS I SIMBOLISMES TANGIBLES:** La transformació en pràctiques concretes de la ideologia es realitza mitjançant manifestacions tangibles, que ens permeten analitzar la coherència i identitat del que anomenem cultura.

Manifestacions conceptuals verbals	Manifestacions i simbolisme visual/material	Manifestacions de comportament
<p>1. <b>FINALITATS I OBJECTIUS:</b> Les finalitats expressen intencions d'allò que volem aconseguir, els objectius són més pragmàtics, la seva habilitat és transformar les finalitats en declaracions d'intenció orientades al funcionament.</p> <p>2. <b>CURRÍCULUM:</b> És el vehicle que serveix per portar a la pràctica els propòsits educatius de l'escola.</p> <p>3. <b>LLENGUATGE:</b> El llenguatge que els membres d'una organització utilitzen de forma repetida, i la manera en què és utilitzat, reflecteix, directament o indirectament, amb intenció o sense, una base de valors.</p> <p>4. <b>METÀFORES:</b> Són analogies, es compara una cosa amb una altra, classificant o unint qualitats.</p> <p>5. <b>HISTÒRIES DE L'ORGANITZACIÓ:</b> Són aquelles anècdotes que cada centre té i són significatives de la seva pròpia cultura.</p> <p>6. <b>HEROISINES DE L'ORGANITZACIÓ:</b> Els herois es converteixen en models socials per als membres d'una organització. Aquesta figura convida a l'emulació i ajuda a mantenir la unitat del grup. Cada organització té els seus herois o heroïnes en potència entre el seu personal tant del present com del passat.</p> <p>7. <b>ESTRUCTURES ORGANITZATIVES:</b> Són indicadors precisos de la composició que han fet els líders i revelen la forma en què es concep la presa de decisions, la comunicació, les relacions d'autoritat...</p>	<p>8. <b>INSTAL·LACIONS I EQUIPAMENTS:</b> Els minuts que dona una escola a la persona que la visita per primera vegada produeixen una impressió immediata i perdurable.</p> <p>9. <b>SENYALS VISUALS I MEMÒRIA:</b> Cançons, premis, certificats, foto de promoció... S'ha de vigilar constantment la coherència del missatge que aquests senyals visuals envien dins i fora de l'organització.</p> <p>10. <b>SIMBOLISMES (Nacions, ensenyaments i divinitats):</b> Són un resum visual dels valors, la filosofia i ideologia de l'escola.</p> <p>11. <b>UNIFORMES:</b> S'utilitzen normalment tant per proporcionar un sentit d'identitat als estudiants com per establir un codi estàndard en la forma de vestir.</p>	<p>12. <b>RITUALS:</b> Molts cops per aconseguir una millor eficiència l'organització utilitza procediments rutinaris que, amb el temps, s'han convertit en rituals. Els rituals també poden esdevenir instruments de control.</p> <p>13. <b>CERIMONIES:</b> Les cerimònies són celebracions de la vida d'una organització i poden retrar homenajes a membres en particular, per posar de manifest esdeveniments especials, per commemorar fites passades, per donar suport a programes existents o per presentar una nova activitat.</p> <p>14. <b>ENSENYAMENT I APRENTENTATGE:</b> És el propòsit primordial de l'escola, una de les tasques fonamentals de la direcció, professors i personal de reforç, s'ha de crear un ambient segur totalment orientat a l'aprenentatge.</p> <p>15. <b>PROCEDIMENTS OPERATius:</b> Són la realització pràctica de les estructures conceptuals apuntades per les finalitats i objectius de l'organització.</p> <p>16. <b>NORMES I REGULACIONS. PREMIS I CASTIGS:</b> Serveixen per assegurar la coherència en els comportaments dels membres d'una organització, estan normalment dissenyats per definir els límits de cada activitat i per garantir una operativitat i uns resultats previsibles.</p> <p>17. <b>SUPORT PSICOLÒGIC I SOCIAL:</b> Personal de reforç que de forma institucionalitzada o incidental dona atenció activa i visible dins de l'activitat diària de l'organització.</p> <p>18. <b>MODELS D'INTERACCIÓ ENTRE ELS PARES I LA COMUNITAT:</b> Política que el centre segueix per tal que els pares tinguin accés a la informació del centre en general i a la del seu fill en particular.</p>

**Annex III - Consentiment informat dels tres centres**

**UPB MUR**  
**CONSENTIMENT INFORMAT PER A LA PARTICIPACIÓ A LA INVESTIGACIÓ**  
 Investigació que s'està duent a terme pel Treball de Final del Màster Universitari de Recerca Educativa de la Universitat Autònoma de Barcelona, realitzat per la Judit Pladevall...  
 ...avendrell, s'anomena: la cultura escolar en centres educatius d'educació primària que s'enfoquen cap al canvi educatiu: estudi de casos múltiples.

Aquesta té com a objectiu identificar les característiques culturals comunes de centres educatius d'educació primària que estan en xarxa amb el Programa Escola Nova 21 a la comarca del Bages. En primer lloc, l'estudi tracta d'una anàlisi de casos múltiples a tres centres d'educació primària de la comarca del Bages. En el context d'aquesta investigació li demanem la col·laboració per a ser un dels casos de l'estudi, ja que com a institució educativa compleix els següents criteris d'admissió: és un centre compromès amb el canvi educatiu, membre del Projecte Escola Nova 21, disposa de titularitat pública i és un centre d'educació primària.

La col·laboració implica facilitar a la investigadora informació del centre i autoritzar-la a participar en determinats moments en el centre, seguint les següents fases:

<b>Anàlisi de documents</b>	FASE 1. Una anàlisi de documents del centre: una primera part exploratòria de la documentació general que el centre disposa i de la pàgina web.	FASE 4. Una anàlisi específica de documents seleccionats.
<b>Observació</b>	FASE 2. Observació sistemàtica d'una classe de 3r o 4t de primària. També una observació d'un moment de la vida del centre.	FASE 5. Es repetirà o complementarà la pista d'observació en els mateixos moments que a la fase 2.
<b>Entrevista</b>	FASE 3. Entrevista a docent.	FASE 6. Entrevista a membre equip directiu.

Tots els centres participants tindran assignat un codi que no permetrà vincular directament al centre participant amb les respostes donades, com a garantia de confidencialitat. Les dades que s'obtiniran de la seva participació no s'utilitzaran amb un altre fi diferent de l'explicitat en aquesta investigació. Es custodiaran de forma segura sota la responsabilitat directa de la investigadora principal. Les dades dels participants es tractaran en tot moment de forma anònima, de manera que no es puguin vincular directament ni indirectament a la persona a la qual corresponen. En tot cas, podreu finalitzar el procés quan ho requereixi.

Ens posem a la seva disposició per resoldre qualsevol dubte que la mateixa hagi suscitat. Pot contactar amb nosaltres a través del correu: judit.pladevall@e-campus.uab.cat o als telèfons: 646724321 / 938202028.

Signatura

Data

13/05/19



**UPB MURE**

**CONSENTIMENT INFORMAT PER A LA PARTICIPACIÓ A LA INVESTIGACIÓ**

La investigació que s'està duent a terme pel Treball de Final del Màster Universitari de Recerca en Educació de la Universitat Autònoma de Barcelona, realitzat per la Judit Pladevall Vilavendrell, s'anomena: la cultura escolar en centres educatius d'educació primària que s'enfoquen cap al canvi educatiu: estudi de casos múltiples.


Aquesta té com a objectiu identificar les característiques culturals comunes de centres educatius d'educació primària que estan en xarxa amb el Programa Escola Nova 21 a la comarca del Bages. En primer lloc, l'estudi tracta d'una anàlisi de casos múltiples a tres centres d'educació primària de la comarca del Bages. En el context d'aquesta investigació li demanem la col·laboració per a ser un dels casos de l'estudi, ja que com a institució educativa compleix els següents criteris d'admissió: és un centre compromès amb el canvi educatiu, membre del Projecte Escola Nova 21, disposa de titularitat pública i és un centre d'educació primària.

La col·laboració implica facilitar a la investigadora informació del centre i autoritzar-la a participar en determinats moments en el centre, seguint les següents fases:

<b>Anàlisi de documents</b>	FASE 1. Una anàlisi de documents del centre: una primera part exploratòria de la documentació general que el centre disposa i de la pàgina web.	FASE 4. Una anàlisi específica de documents seleccionats.
<b>Observació</b>	FASE 2. Observació sistemàtica d'una classe de 3r o 4t de primària. També una observació d'un moment de la vida del centre.	FASE 5. Es repetirà o complementarà la pauta d'observació en els mateixos moments que a la fase 2.
<b>Entrevista</b>	FASE 3. Entrevista a docent.	FASE 6. Entrevista a membre equip directiu.

Tots els centres participants tindran assignat un codi que no permetrà vincular directament al centre participant amb les respostes donades, com a garantia de confidencialitat. Les dades que s'obtinguin de la seva participació no s'utilitzaran amb un altre fi diferent de l'explicitat en aquesta investigació. Es custodiaran de forma segura sota la responsabilitat directa de la investigadora principal. Les dades dels participants es tractaran en tot moment de forma anònima, de manera que no es puguin vincular directament ni indirectament a la persona a la qual corresponen. En tot cas, podeu finalitzar el procés quan ho requereu.

Ens posem a la seva disposició per resoldre qualsevol dubte que la mateixa hagi suscitat. Pot contactar amb nosaltres a través del correu: [judit.pladevall@e-campus.uab.cat](mailto:judit.pladevall@e-campus.uab.cat) o als telèfons: 646724321 / 938202028.

Signatura:  Data: 10-5-2019

**UPB MURE**

**CONSENTIMENT INFORMAT PER A LA PARTICIPACIÓ A LA INVESTIGACIÓ**

La investigació que s'està duent a terme pel Treball de Final del Màster Universitari de Recerca en Educació de la Universitat Autònoma de Barcelona, realitzat per la Judit Pladevall Vilavendrell, s'anomena: la cultura escolar en centres educatius d'educació primària que s'enfoquen cap al canvi educatiu: estudi de casos múltiples.


Aquesta té com a objectiu identificar les característiques culturals comunes de centres educatius d'educació primària que estan en xarxa amb el Programa Escola Nova 21 a la comarca del Bages. En primer lloc, l'estudi tracta d'una anàlisi de casos múltiples a tres centres d'educació primària de la comarca del Bages. En el context d'aquesta investigació li demanem la col·laboració per a ser un dels casos de l'estudi, ja que com a institució educativa compleix els següents criteris d'admissió: és un centre compromès amb el canvi educatiu, membre del Projecte Escola Nova 21, disposa de titularitat pública i és un centre d'educació primària.

La col·laboració implica facilitar a la investigadora informació del centre i autoritzar-la a participar en determinats moments en el centre, seguint les següents fases:

<b>Anàlisi de documents</b>	FASE 1. Una anàlisi de documents del centre: una primera part exploratòria de la documentació general que el centre disposa i de la pàgina web.	FASE 4. Una anàlisi específica de documents seleccionats.
<b>Observació</b>	FASE 2. Observació sistemàtica d'una classe de 3r o 4t de primària. També una observació d'un moment de la vida del centre.	FASE 5. Es repetirà o complementarà la pauta d'observació en els mateixos moments que a la fase 2.
<b>Entrevista</b>	FASE 3. Entrevista a docent.	FASE 6. Entrevista a membre equip directiu.

Tots els centres participants tindran assignat un codi que no permetrà vincular directament al centre participant amb les respostes donades, com a garantia de confidencialitat. Les dades que s'obtinguin de la seva participació no s'utilitzaran amb un altre fi diferent de l'explicitat en aquesta investigació. Es custodiaran de forma segura sota la responsabilitat directa de la investigadora principal. Les dades dels participants es tractaran en tot moment de forma anònima, de manera que no es puguin vincular directament ni indirectament a la persona a la qual corresponen. En tot cas, podeu finalitzar el procés quan ho requereu.

Ens posem a la seva disposició per resoldre qualsevol dubte que la mateixa hagi suscitat. Pot contactar amb nosaltres a través del correu: [judit.pladevall@e-campus.uab.cat](mailto:judit.pladevall@e-campus.uab.cat) o als telèfons: 646724321 / 938202028.

Signatura:  Data: 29/5/19

#### Annex IV - Calendari de recerca

PRIMER SEMESTRE	
Octubre	Decisió del tema de recerca.
Novembre	Decisió tema i tutora. Sessions de seguiment (objectius, context, metodologia,...)
Desembre	Estructuració treball i calendarització.
Gener	Marc teòric.
SEGON SEMESTRE	
Febrer	Marc teòric.
Març	Marc teòric i disseny del marc pràctic.
Abril	Marc pràctic. Contacte amb els centres i disseny metodològic.
Maig	Marc pràctic. Recollida de dades als centres.
Juny	Marc pràctic. Anàlisi de resultats i conclusions.
Juliol	Finalització recerca.

#### Annex V - Temporitització del Marc Metodològic

Llegenda de colors:						
Centre W: Una primera opció de centre amb contestació denegada a participar a la investigació.						
Centres x, y, z: els centres participants a l'estudi.						
Setmana santa						
ABRIL						
1 Contacte	2 Centre Y	3 Centre X	4 Centre W	5 Correu a	6	7

amb tots els centres.	trucarà per confirmar resposta.	aprovació concertem cita.	requereix d'un correu.	centre W		
8 Centre Y aprovació i concertem cita.	9	10	11	12		
Treball marc teòric i disseny metodològic						
22 Trucada per confirmar centre w	23 Centre W denegació a participar.	24 Contacte amb centre Z	25 Presentació a Centre X	26	27	28
29 Presentació a centre Y.	30					
MAIG						
		1	2	3 Presentació a centre Z	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		
JUNY						
					1	2
3	4	5	6	7	8	9

#### Annex VI - Calendari d'activitats per centre

CENTRE X		
<b>CAP DE SETMANA</b>	Anàlisi de pàgines webs i documents: : PEC, Pla Anual i Projecte propi del centre.	Anàlisi de documents
<b>Dilluns 6</b>	Participació a la visita de l'escola.	
<b>Dimarts 7</b>	Observació X1 2 h (4t)	
<b>Dimecres 8</b>	Observació 1h (2n o 4t) Entrevista 1 h ( 2n o 4t)	
<b>Dijous 9</b>	Observació general de centre.	
<b>Divendres 10</b>	Entrevista membre equip directiu Observació general	

CENTRE Y		
<b>CAP DE SETMANA</b>	Anàlisi de web i documents: PEC, Pla Anual, Memòria i Projecte propi del centre.	Anàlisi de documents: PEC, Pla Anual, Memòria i Projecte
<b>Dilluns 13</b>	Organització i observació 2 h (2n)	
<b>Dimarts 14</b>	Observació 2h (4t)	
<b>Dimecres 15</b>	Observació 1h - 1h (2n i 4t) Entrevista 1 h (a tutores de 2n o 4t)	



<b>Dijous 16</b>	Observació general de centre.	propri del centre.
<b>Divendres 17</b>	8 a 9h Entrevista membre equip directiu Observació general	

<b>CENTRE Z</b>	
<b>CAP DE SETMANA</b>	Anàlisi de documents: PEC, Pla Anual, Memòria i Projecte propi del centre.
<b>Dilluns 27</b>	Observació (4t, 5è, 6è) Entrevista mestra/e
<b>Dimarts 28</b>	Observació (1r, 2n, 3r) Entrevista mestra/e
<b>Dimecres 29</b>	Observació (4t, 5è, 6è) / Descoberta d'un mateix i dels altres (DUMA) a infantil Observació (1r, 2n, 3r) --> Bosc
<b>Dijous 30</b>	Entrevista membre equip directiu Observació general --> De 9:30 a 10:30h (1r, 2n, 3r) --> Recull bosc

### **Annex VII - Informació pels centres participants**

La investigació que s'està duent a terme pel Treball de Final del Màster Universitari de Recerca en Educació de la Universitat Autònoma de Barcelona, realitzat per la Judit Pladevall Vilavendrell, s'anomena: la cultura escolar en centres educatius d'educació primària que s'enfoquen cap al canvi educatiu: estudi de casos múltiple.

Aquesta té com a objectiu identificar les característiques culturals comunes de centres educatius d'educació primària que estan en xarxa amb el Programa Escola Nova 21 a la comarca del Bages. En primer lloc, l'estudi tracta d'una anàlisi de casos múltiples a tres centres d'educació primària de la comarca del Bages. En el context d'aquesta investigació li demanem la col·laboració per a ser un dels casos de l'estudi, ja que com a institució educativa compleix els següents criteris d'admissió: és un centre compromès amb el canvi educatiu, membre del Projecte Escola Nova 21, disposa de titularitat pública i és un centre d'educació primària.

La col·laboració implica facilitar a la investigadora informació del centre i autoritzar-la a participar en determinats moments en el centre, seguint les següents fases:

<b>Anàlisi de documents</b>	FASE 1. Una anàlisi de documents del centre: una primera part exploratòria de la documentació general que el centre disposa i de la pàgina web.	FASE 4. Una anàlisi específica de documents seleccionats.
<b>Observació</b>	FASE 2. Observació sistemàtica d'una classe de 3r o 4t de primària. També una observació d'un moment de la vida del	FASE 5. Es repetirà o complementarà la pauta d'observació en els mateixos moments que a la fase 2.

	centre.	
<b>Entrevista</b>	FASE 3. Entrevista a docent.	FASE 6. Entrevista a membre equip directiu.

Tots els centres participants tindran assignat un codi que no permetrà vincular directament al centre participant amb les respostes donades, com a garantia de confidencialitat. Les dades que s'obtinguin de la seva participació no s'utilitzaran amb un altre fi diferent de l'explicitat en aquesta investigació. Es custodiaran de forma segura sota la responsabilitat directa de la investigadora principal. Les dades dels participants es tractaran en tot moment de forma anonimitzada, de manera que no es puguin vincular directament ni indirectament a la persona a la qual corresponen.

Ens posem a la seva disposició per resoldre qualsevol dubte que la mateixa hagi suscitat. Pot contactar amb nosaltres a través del correu: judit.pladevall@e-campus.uab.cat o als telèfons: 646724321 / 938202028.

#### **Annex VIII - Guia de la investigació pels centres**

### **La cultura escolar en centres educatius d'educació primària que s'enfoquen cap al canvi educatiu: estudi de casos múltiple.**

- **Objectiu general de la investigació:**

Identificar les característiques culturals comunes dels centres educatius d'educació primària que estan en xarxa amb el Programa Escola Nova 21 a la comarca del Bages.

- **Objectiu específic del centre educatiu:**

Analitzar la cultura escolar en relació a la cultura organitzacional i la innovació educativa del centre que aposta per la innovació educativa i participa al Projecte Escola Nova 21.

- **Implicacions per part del centre educatiu\*:**

Facilitar a la investigadora informació del centre i autoritzar-la a participar en determinats moments en el centre:

<b>Anàlisi de documents</b>	FASE 1. Una anàlisi de documents del centre: una primera part exploratòria de	FASE 4. Una anàlisi específica de documents seleccionats.
-----------------------------	---	---

	la documentació general que el centre disposa i de la pàgina web.	
<b>Observació</b>	FASE 2. Observació sistemàtica d'una classe de 3r o 4t de primària. També una observació d'un moment de la vida del centre.	FASE 5. Es repetirà o complementarà la pauta d'observació en els mateixos moments que a la fase 2.
<b>Entrevista</b>	FASE 3. Entrevista a docent.	FASE 6. Entrevista a membre equip directiu.

\*S'intentarà en tot moment suposar el mínim desgast pel centre educatiu: la presència i demanda al centre per a la recollida de dades per part de la investigadora es considera de màxim cinc dies.

- **Retorn:**

Els centres educatius disposaran d'un informe de retorn que detallarà tota la part de l'estudi que impliqui el seu centre educatiu, amb una anàlisi de la cultura escolar en relació a la cultura organitzacional, la cultura professional docent i la innovació educativa. Si el centre ho desitja, es poden exposar els resultats.

- **TEMPORITZACIÓ:**

<b>Presentació al centre</b>	26/ 04/ 2019
<b>Fase 1 i 4:</b> Quins documents disposa el centre?  A quins es pot tenir accés?	
<b>Fase 2:</b> Observació aula i observació espai centre.	
<b>Fase 3:</b> Entrevista docent.	
<b>Fase 5:</b> Observació aula i observació espai centre.	
<b>Fase 6:</b> Entrevista a membre equip directiu.	
<b>Retorn</b>	

**Annex IX - Taula descriptiva de les pàgines webs dels tres centres, en relació a l'estructura, el contingut, la informació destacada i observaci**

## DESCRIPCIÓ PÀGINES WEB

	CENTRE X	CENTRE Y	CENTRE Z
<b>Estructura</b>	Web departament	Web departament	Web departament de la ZER Blog de la ZER Blog de l'escola
<b>Informació destacada</b>	Contacte i notícies actuals	Contacte i notícies actuals	<b>Web departament:</b> l'enllaç als blogs de les escoles. <b>Blog de la ZER:</b> notícies i enllaç blogs escoles. <b>Blog de l'escola:</b> les notícies, enllaç amb tots els apartats de la web i calendari
<b>Contingut</b>	<p><b>ESCOLA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Context escola</li> <li>Història</li> <li>Consell escolar</li> <li>Instal·lacions</li> <li>Documents:</li> <li>PEC (2019)</li> <li>PLC (2019)</li> <li>Carta de Compromís Educatiu (2019)</li> <li>Projecte de Direcció (2018)</li> <li>Pla de funcionament del menjador (2018)</li> <li>Pla Tac (2018)</li> <li>Comunicació de l'escolarització d'un infant amb diabetis al centre d'atenció primària (CAP) (2018)</li> <li><b>CURS 18-19:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equip humà</li> <li>Oferta educativa</li> <li>Calendari de curs</li> <li>Material i llibres</li> <li>PGA i Memòria anual</li> <li>L'escola a casa</li> </ul> </li> <li><b>BLOGS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cicle de Petits</li> <li>Cicle de Mitjans</li> <li>Cicle de Grans</li> </ul> </li> <li><b>L'AMPA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentació</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>L'ESCOLA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>On som</li> <li>Història</li> <li>Projecte educatiu</li> <li>Equip humà</li> <li>Material escolar</li> <li>Calendari del curs</li> <li>Full informatiu</li> <li><b>AMPA i Serveis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Menjador escolar</li> <li>Menú escolar</li> <li>Activitats extraescolars</li> </ul> </li> <li><b>NIVELLS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>INFANTIL</li> <li>P3</li> <li>P4</li> <li>P5</li> <li><b>CICLE INICIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1r</li> <li>2n</li> </ul> </li> <li><b>CICLE MITJÀ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>3r</li> <li>4t</li> </ul> </li> <li><b>CICLE SUPERIOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>5e</li> <li>6e</li> </ul> </li> </ul> </li> <li><b>COM TREBALLEM</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>PROJECTES FEM</li> <li>PROJECTES PROJECTES</li> <li>GEP</li> <li>CAUS</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Web de la ZER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Qui som</li> <li>Calendari Escolar</li> <li>Consell escolar</li> <li>AMPA</li> <li><b>Blog de la ZER:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inici</li> <li>Enllaços</li> <li>AMPA</li> <li>Documents</li> </ul> </li> <li><b>Blog de l'escola:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pàgina d'inici</li> <li>AFA</li> <li>Espais de l'escola</li> <li>Calendari, sortides i festius</li> <li>Menú</li> <li>Fotografies</li> <li>Recursos-vídeos</li> <li>Documents</li> <li>Contacte</li> <li>Informacions</li> </ul> </li> </ul>

	<p>Notícies Serveis Activitats ESCOLA NOVA 21 Centres impulsors i xarxa territorial Junts podem arribar més lluny Visió de futur Vídeos EN21</p> <p>PROJECTES 4 projectes pedagògics</p>	<p>ESPAIS SORIDES I FESTES BLOCS DE CURSOS ANTERIORS</p>	
<b>Contingut en relació a la cultura organitzacional</b>	<b>CENTRE X</b>	<b>CENTRE Y</b>	<b>CENTRE Z</b>
Manifestacions conceptuals/verbals	<p>Objectius clars. Currículum flexible. Es tenen en compte els 7 principis de l'aprenentatge. UNESCO, Escola Nova 21 i altres enllaços com a referents.</p>	<p>Es tenen en compte els 7 principis de l'aprenentatge. Escola Nova 21 MAGNET Xarxa de Competències Bàsiques "Eduquem amb el cor, creixem junts"</p>	Espais de l'escola
Manifestacions de comportament	Notícies de alumnes i docents.	Notícies de alumnes i docents. Apartat "Com treballem"	Notícies de alumnes i docents.
Manifestacions i simbolisme visual/material	Instal·lacions, projecte de pati molt treballat. Memòria del centre apareix.	Imatges i vídeos d'alumnes experimentant, jugant, fent sortides...	Fotografia de tots amb les famílies, alumnes i mestres. Fotografies dels espais actuals.
<b>Contingut en relació a la innovació</b>	<b>CENTRE X</b>	<b>CENTRE Y</b>	<b>CENTRE Z</b>
1. Origen innovació	S'explica com a notícia i es destina un apartat a detallar el Programa Escola Nova 21.	-	-
2. Valors	Els documents del centre tenen en compte les competències i les habilitats pel segle XI (els 4 pilars de l'aprenentatge).	Vídeo amb els valors: es defineixen d'innovador.	Els documents del centre tenen en compte les competències i les habilitats pel segle XI (els 4 pilars de l'aprenentatge).

	L'adult és el de la persona que guia i acompanya a l'infant.		Vídeo amb els principis.
3. Lideratge	Apareixen tots els membres de l'equip.	Apareixen tots els membres de l'equip.	-
4. Fases i estratègies	"Caminem junts" (frase que apareix a la portada del PEC).	-	-
5. Resistències	-	-	-
6. Imatge	Els que defensen Escola Nova 21.	Centrat en l'alumne.	Centrat en l'infant i en sintonia amb la societat.
7. Finançament	Públic	Públic	Públic
8. Enfocament futur	Ser institut- escola.	-	-
<b>Observacions</b>	<p>Tots els apartats estan actualitzats i complerts. Els enllaços porten a documents i altres apartats de la web. Molt completa.</p> <p>Les fotos de les instal·lacions ja s'han d'actualitzar: s'aprecia la seva tradició tradicional.</p> <p>Els documents contenen un resum que facilita la lectura de la informació.</p>	<p>Els apartats estan complerts i actualitzats. Els projectes d'aula estan molt ben explicats, el PEC està penjat i el Projecte Lingüístic també.</p> <p>No apareixen el PA, ni les memòries.</p>	<p>La web de la ZER hi ha més apartats però estan incomplets.</p> <p>Els documents de la ZER són molt generals.</p> <p>Estan molt més complerts els Blogs, i es presenten en format vídeo.</p>

## Annex X - Llistat de documents disponibles del centre:

### DOCUMENTS DISPONIBLES DEL CENTRE

	CENTRE X		CENTRE Y		CENTRE Z	
	SÍ	No	SÍ	No	SÍ	No
<b>PEC</b>	X (Web)		X		Cada ZER té un projecte educatiu per a tots els centres que la integren i les mateixes normes d'organització i funcionament i la mateixa programació general anual, que ha de respectar la singularitat de cadascuna de les escoles.	
<b>Actes</b>	X		X		X	
<b>PA</b>	X		X			X
<b>Projecte d'innovació</b>	X (4, web)		X			X

<b>Projecte d'entorn</b>	X		X		X	
<b>Memòria</b>	X		X		X	
<b>Curriculums</b>	X			X		X
<b>Projectes de formació docent</b>	X (dins memòria i PA)		(recollits en altres documents)		X	
<b>RRI/ NOFC</b>	X		X (Falta actualitzar)			X
<b>Projecte de convivència</b>		En elaboració		X		X
<b>Articles</b>	X		X (per la cap d'estudis)			X

## Annex XI - Matriu d'informació per a l'anàlisi de documents.

Centre	X			Y			Z	
	PEC	PA	PC	PEC	PA	PC	PEC	PC
<b>Manifestacions d'anàlisi</b>								
<b>Manifestacions conceptuais/verbals (llenguatge i herois)</b>	Equip, comunitat, emocions, canvis, junts. Referents del context proper i llunyà en frases que apareixen a cada capítol.	Millorar, formació. Fites i objectius clares.		Inclusiva, innovadors, cohesió social, imatge exterior, oberta, comunitat. Defineix missió, valors, objectius, línia metodològica..	"innovar per incloure", comunitat educativa.  Xavier Onrubia, proves CB,...	-	Comunitat educativa, projecte viu, procés participatiu, obert, calma, respecte... Molts referents.	Descobrir, explorar, sortir, obert,...  Heike Freire.
<b>Origen de la innov.</b>	2016 s'inicia la transformació educativa. S'està començant a aplicar itineraris personals i els espais.	-	El projecte es duu a terme, ja que van ser escollits en un concurs ( <i>Hack the school</i> ).	-	Explicació canvis dels últims 3 anys.	És considerat un projecte d'innovació.	Un apartat és arrels del projecte, es vol estabilitat a l'escola.	Aprofitant l'entorn natural que l'envolta, sorgeix dels docents.
<b>Valors</b>	Iguals que Escola Nova 21.	Iguals que Escola Nova 21.	Criteris propis i referents.	Plural, participativa, inclusiva i innovadora	Innovar per incloure.		Projecte de vida, entorn, educador acompanyant, importància espais, colors...	El mestre no intervé en tot el què fa l'alumnat, se li vol atorgar autonomia.
<b>Lideratge</b>	Coordinació pedagògica, claustre.	Claustre, equip pedagògic	Hack the school	Parla de comunitat.	Equip Directiu i codocència.	Docents amb Althaia i Fundació Bofills.	Mestres.	-
<b>Impacte de la innovació*</b>	-	-	A tot alumnat, imatge, espais...	-	Apareix al primer objectiu: "Aconseguir que la innovació faciliti la inclusió..."	A tot alumnat, imatge i imatge (interna i externa) del centre.	-	A tot alumnat, imatge, espais de treball...
<b>Visió de</b>	-	13	Diversitat	-	Formacions	-	Estabilitat en	Connectar més

futur		formacions programades	d'espais.		a tot el professorat.  Línia d'escola més consolidada.		la línia de l'escola i seguretat per famílies.	amb la natura.
Altres dades	Actualitzat al gener del 2019, s'acompanya d'un resum visual.	Es fan aportacions en relació a la memòria anterior.	En format blog.	Elaborat i revisat per últim cop el 2016.	-	És el document elaborat per la Fundació Bofills no pel centre.	En elaboració, document amb identitat.	Elaborat el 2019, comporta a subprojectes, com el dels nius o del riu.

## Annex XII - Taula comparativa de les dades de les observacions fetes.

CURS	2n						4t					
CENTRE	X		Y		Z		X		Y		Z	
Situació d'aula	Productes mínims viables		Espais matemàtics + llengües		Activitat reciclatge + Bosc		Llengua + mates (desdobl. anglès)		Repàs projecte + Espais mates		Lectura i llengua + Música	
OBSERVACIÓ	O1	O2	O1	O2	O1	O2	O1	O2	O1	O2	O1	O2
<b>Paper docent</b>												
a. Dóna pautes.	X				Acompaña.		X	X	X			
b. Negocia criteris.		X							X			
c. Imposa criteris.												
d. Facilita informació.	X	X	X			X	X	X	X		X	X
e. Facilita recursos.	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X
f. Aclara dubtes.	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X
g. Planteja qüestions.	X	X										
h. Supervisa activitat.	X						X	X	X			
<b>Paper alumnes</b>												
a. Plantegen qüestions.	X		X		X				X		X	X
b. Són simplement executors.							X	X				
c. Són espectadors.												
d. Coparticipen en les decisions.		X	X	X		X			X	X	X	
e. Plantegen iniciatives.	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X
f. Gestionen les seves activitats.	X	X		X					X	X	X	X
<b>El docent explica criteris de significativitat...</b>												
En les tasques d'aprenentatge.			X	X	X				X	X	X	X
En la situació.	X	X	X	X					X	X	X	X
No ho fa.						X	X	X				
<b>Comparativa entre diferents moments a l'aula</b>	Motivació i autonomia.		Concentració, participació, motivació, responsabilitat.		Interès i motivació		Rutina i necessitat del reconeixement del		Aprenent. significatiu i cooperatiu; interès i		Motivació, autogestió, resolució de conflictes. Alumnes	



		tat.		mestre.	motivació.	tenen molt poder de decisió.
<b>Comparativa entre centres i aules diferents</b>	<b>X</b>		<b>Y</b>		<b>Z</b>	
<b>Observacions</b>	<b>2n</b>	<b>4t</b>	<b>2n</b>	<b>4t</b>	<b>2n</b>	<b>4t</b>
Avaluació	Autoavalua.	Supervisada	Co i autoavaluació		Entre tots i conversa.	
Aprenentatge centrat en...	Infant.	Tasca.	Infant.		Infant.	
Altres	Respecte ritmes.	Demanda d'ordre.	Autogestió.		La mestra té un to directe i poc reflexiu.	Mestre molt reflexiu i flexible amb alumnes.

### Annex XIII- Codificacions de les entrevistes per centres, realitat mitjançat N-VIVO.

CENTRE	X		
DIMENSIONS D'ANÀLISI	X. EDD	X. EM	OBSERVACIONS
<b>Manifestacions conceptuais i verbals</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,31% L'hem creat amb la col·laboració dels diferents membres de la comunitat educativa, des del punt de vista de mestres, alumnat i famílies a través de dinàmiques que ens han generat amb el Programa Escola Nova 21 i p</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,16% reflexionar i consensuar, dedicar-hi temps, espai a acordar quin projecte educatiu volíem a nivell de centre</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,06% El PEC és el marc en el què ens guiem</p> <p>Referencia 4 - Cobertura 0,11% A- Grup, col·laboració R - La paraula equip, comunitat, visió comuna...</p> <p>Referencia 5 - Cobertura 0,04% El mar posa diferents onades</p> <p>Referencia 6 - Cobertura 0,09% Jo penso que el mirall són les diferents escoles i el compartir</p> <p>Referencia 7 - Cobertura 0,12% l'equip coordinador (és l'ED i els coordinadors de cicle), que és l'equip motor</p> <p>Referencia 8 - Cobertura 0,07% No és canviar per canviar, s'ha de fer per un motiu</p>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,06% El vam canviar ara amb el nou equip directiu</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,18% Des de que estem amb EN21 ens han assessorat molt, tenim molt clar que el que posem allà després s'ha de realitzar activitats</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,04% ser autònoms i respectuosos</p> <p>Referencia 4 - Cobertura 0,05% l'equip directiu qui ens guia més</p>	<p>El PEC és nou des de que hi ha el nou equip directiu i s'ha creat en col·laboració i consens amb els membres de la comunitat, el programa EN21 hi ha contribuït.</p> <p>Pels docents l'ED és el mirall i el guia, seguit del PEC que és la referència per a les accions. L'ED considera que "el mirall són les diferents escoles i el compartir".</p> <p>La reflexió és constant, ja que afirmen que "no és canviar per canviar, s'ha de fer per un motiu"</p>
<b>Manifestacions de comportament</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,04% El procés es fa amb esforç</p>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,03% l'avaluació de tot</p>	<p>El procés de canvi "es fa amb esforç", segons l'ED, a</p>

	<p>Referencia 2 - Cobertura 0,17% no estem obtenint premis econòmics, ens hi presentem, però obtenim premis que ens enriqueixen molt com a col·lectiu</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,08% Les festes s'intenta que siguin conjuntes a l'escola</p> <p>Referencia 4 - Cobertura 0,10% Cada mes s'intenta que les famílies puguin participar d'alguna manera</p> <p>Referencia 5 - Cobertura 0,11% El Reglament de Règim Intern hi és, però fins a quin punt en fas cas o no</p> <p>Referencia 6 - Cobertura 0,20% estàs treballant amb grup i ser capaç de transmetre i animar als altres és interessant crear esforços per a fer sinèrgies amb els altres</p> <p>Referencia 7 - Cobertura 0,08% intentant detectar necessitats, veure que necessitem</p> <p>Referencia 8 - Cobertura 0,11% NO té sentit que l'equip directiu faci, s'ha de fer en grup o no té potència</p>	<p>Referencia 2 - Cobertura 0,06% posar-ne menys però amb límits més clars</p>	<p>més, sobre les formacions afirmen que "no té sentit que l'equip directiu faci, s'ha de fer en grup o no té potència", aleshores consideren estan treballant en grup i per tant, han de "ser capaços de transmetre i animar als altres".</p>
<b>Manifestacions i simbolismes, visuals i materials</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,07% estem en un procés de buidar per tornar a omplir</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,15% Quan vam començar amb el canvi dèiem: tu tindries casa teva com tens l'escola? o com tens la classe?</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,05% costa molt crear un signe d'identitat</p>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,05% La imatge té coherència amb el PEC</p>	<p>Els espais de l'escola els estan buidant per tornar-los a omplir, amb la finalitat que la imatge mantingui la coherència amb el PEC.</p>
<b>Origen de la innovació</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,04% és una escola que té 50 anys</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,21% Les persones de l'equip directiu ens vam apuntar a un curs que es deia singulars i aquí és on va començar a dir, creem un equip, fem alguna cosa</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,34% penso que amb 3 anys hem fet molt, va ser una casuística, entrar a l'Escola Nova 2, però clar t'hi has de presentar i de la trentena de centres n'hi ha un o dos que pel camí ho han deixat estar, és molt difícil fer una canvi profund</p>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,10% en dos, tres anys estem a dins de la innovació com a mostra i amb ajuda</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,20% l'equip directiu qui ens guia més. Va començar abans que nosaltres la innovació i són els que més, jo m'emmirallo, cap on volem anar.</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,17% saben dirigir molt bé els mestres perquè no se sentin ni obligats ni forçats i demanen sempre la col·laboració i ajuda</p>	<p>L'escola té una llarga trajectòria tradicional, la innovació es va iniciar quan els membres de l'ED es van apuntar a un curs i van decidir crear un equip.</p> <p>Amb "tres anys estem a dins de la innovació com a mostra i amb ajuda". Gràcies a presentar-nos i entrar a EN21 i a que l'ED saben "saben dirigir molt bé els mestres [...] demanen sempre la col·laboració i ajuda".</p>
	<p><b>Altres persones del centre:</b> Referencia 1 - Cobertura 0,26% l'ex-director portava molts anys cremat, i no hi havia cap substitut. Fins que finalment es van presentar ells, van fer la proposta del canvi, si s'accepta s'agafa el compromís</p>		

	Referencia 2 - Cobertura 0,10% els canvis creu que s'estan fent pas a pas, i s'estava valorant molt  Referencia 3 - Cobertura 0,07% comproven que el canvi i la millora és possible		A més, els docents "comproven que el canvi i la millora és possible" i els canvis "s'estan fent pas a pas".
<b>Valors</b>	Referencia 1 - Cobertura 0,12% sistema més vivencial, significatiu, global, personalitzat i comunitari, de cohesió	Referencia 1 - Cobertura 0,04% ser autònoms i respectuosos	Els valors són coherents amb els d'EN21 i amb els que potencien el canvi educatiu.
<b>Lideratge</b>	Referencia 1 - Cobertura 0,11% intentant conscienciar la gent de la importància que té la formació pel grup.  <b>Altres persones del centre:</b> Referencia 1 - Cobertura 0,15% L'ED són els líders i saben que han treballat amb Rellinar i Sils, l'ED són els "líders potenciadors"	Referencia 1 - Cobertura 0,01% L'ED	L'ED és líder en el canvi, sent uns líders potenciadors, intenentn conscienciar a la resta de docents de la importància de la formació i el canvi.
<b>Fases i estratègies en el procés d'innovació</b>	-	-	-
<b>Resistències i obstacles</b>	Referencia 1 - Cobertura 0,04% Estem ramant a contra corrent  Referencia 2 - Cobertura 0,06% a nivell de claustre, que som els primers  Referencia 3 - Cobertura 0,10% A vegades es prioritza per sobre el bé individual al bé col·lectiu  Referencia 4 - Cobertura 0,04% després per les famílies  Referencia 5 - Cobertura 0,09% Venien bàsicament perquè tu no hi veus la necessitat de canvi.	Referencia 1 - Cobertura 0,06% fer-los partíceps i algunes famílies patien	L'ED sent que de vegades "estem ramant a contra corrent", el claustre són els primera a mostrar oposició, seguit de les famílies. Consideren que es duen a terme perquè no veuen la necessitat de canvi, aleshores se'ls fa partíceps.
<b>Impacte de la innovació*</b>	Referencia 1 - Cobertura 0,02% S'ha de canviar	Referencia 1 - Cobertura 0,28% Ara estem en un moment especial, si això m'ho haguessis demanat 5 anys endarrere, doncs tots no seguim el PEC o potser no ens en recordem però ara en aquests moments que estem en canvis sí.  Referencia 2 - Cobertura 0,05% treballem seran més competencials  Referencia 3 - Cobertura 0,01% motivats  Referencia 4 - Cobertura 0,04% preparats per la societat  Referencia 5 - Cobertura 0,02% col·laboració	El centre són conscients de la necessitat de canvi, per part de tots, fet que no passava cinc anys endarrer. Ara es fa un treball més competencial, amb més motivació, col·laboració i preparació per a la societat.
<b>Visió de futur</b>	Referencia 1 - Cobertura 0,06%	Referencia 1 - Cobertura 0,26%	En la seva visió de

	La convivència, si l'aconseguim millorar	diferents tipus d'agrupaments, on uns ajudaran a altres, treball individual i personal i la creativitat la inspiració, la iniciativa tindrà una part important... i el respecte	futur, s'esperen "diferents tipus d'agrupaments, on uns ajudaran a altres, treball individual i personal i la creativitat la inspiració, la iniciativa tindrà una part important... i el respecte". També completar el Projecte de Convivència.
<b>Altres dades: Què creus que és clau de la cultura per què els canvis educatius per a la millora es produeixin?</b>	Referencia 1 - Cobertura 0,02%  convivència	Referencia 1 - Cobertura 0,04%  veure la necessitat del canvi	

CENTRE	Y		
DIMENSIONS D'ANÀLISI	Y.EED	Y.EM	OBSERVACIONS
<b>Manifestacions conceptuals i verbals</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,14% nosaltres des de que estem a l'equip directiu el revisem. Al PEC hi ha la ideologia de l'escola</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,06% crec que és més interessant concretar la PGA</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,03% Va bé perquè concretes</p> <p>Referencia 4 - Cobertura 0,05% Eduquem amb el cor, creixem junts.</p> <p>Referencia 5 - Cobertura 0,16% quan vam començar a fer tots els canvis vam anar a veure moltes escoles i ens hem nodrit, per fer la nostra</p> <p>Referencia 6 - Cobertura 0,12% Nosaltres creiem que el que ja fèiem ja estava bé, només que havíem de replantejar-ho</p> <p>Referencia 7 - Cobertura 0,10% abans el claustre era informatiu. Vam veure que això no funcionava</p> <p>Referencia 8 - Cobertura 0,04% inverteixes millor el temps</p> <p>Referencia 9 - Cobertura 0,08% les NOF, recullen les normes però l'hem de revisar tot</p>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,15% Sé que l'equip directiu el revisa cada any, i si hi ha alguna cosa que canvia ho expliquen al claustre</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,06% treball per projectes i expressió oral</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,05% eduquem amb el cor, creixem junts</p> <p>Referencia 4 - Cobertura 0,11% Ni idea, sé que en van mirar, hi ha la Xarxa per competències bàsiques...</p> <p>Referencia 5 - Cobertura 0,07% no sé si es van fixar amb una altra escola o què.</p> <p>Referencia 6 - Cobertura 0,05% s'ha ampliat molt la codocència</p> <p>Referencia 7 - Cobertura 0,04% es traspassi a tota l'escola</p>	<p>El PEC és la ideologia de l'escola i el revisen cada any, des de que hi ha l'equip directiu. Per a la concreció es basen molt en el PGA.</p> <p>El lema de l'escola és: Eduquem amb el cor, creixem junts. (Avançar i fer camí)</p> <p>Es van nodrir de moltes escoles, per a crear la pròpia, la cap d'estudis afirma que "nosaltres creiem que el que ja fèiem ja estava bé, només que havíem de replantejar-ho".</p> <p>Han fet canvis en els plantejament, com per exemple les reunions, per a aprofitar més el temps i treballar més en equip.</p> <p>Tenen clar que han de revisar les normes del centre.</p>

	Referencia 10 - Cobertura 0,02% Avançem i camí		S'observa que el mestre entrevistat ha entrat fa poc al centre, ja que alguns aspectes no els té tant clars.  La codocència és un pilar del centre, es vol traspassar a tota l'escola.
Manifestacions de comportament	Referencia 1 - Cobertura 0,16% passa que mestres ho fan d'una manera i altres d'una altra. Nosaltres volem estipular tres normes molt clares	Referencia 1 - Cobertura 0,11% les rotllanes es fan a tots els cursos menys a la meua classe, no tinc espai.  Referencia 2 - Cobertura 0,03% Nosaltres ho parlem tot  Referencia 3 - Cobertura 0,07% Per part del professorat mai hi ha inconvenient	En el comportament hi ha incoherències, tenen pendent revisar les normes, volen fer-les poques i clares.  A totes les aules es fa rotllana excepte al curs del mestre entrevistat, ho justificia per manca d'espai.  Es parlen les coses i la implicació del professorat és alta.
Manifestacions i simbolismes, visuals i materials	Referencia 1 - Cobertura 0,03% ara som centre MAGNET  Referencia 2 - Cobertura 0,07% mestres i pares de dins parlin bé de l'escola  Referencia 3 - Cobertura 0,05% Tenim un llapis, que és el logo  Referencia 4 - Cobertura 0,04% Fa 5 anys vam treure les bates	Referencia 1 - Cobertura 0,13% el centre estem al MAGNET, això ens permet dirigir la imatge com a centre cap a l'exterior  Referencia 2 - Cobertura 0,08% Treballen molt bé però al final hi ha molta immigració.  Referencia 3 - Cobertura 0,04% L'escola mai et diu que no.  Referencia 4 - Cobertura 0,01% El cor.	El Programa MAGNET és molt important per la seva imatge, i que internament es parli bé del centre.  No perden de vista el context, d'alta immigració com a possible handicap.
Origen de la innovació	Referencia 1 - Cobertura 0,16% quan vam començar a fer tots els canvis vam anar a veure moltes escoles i ens hem nodrit, per fer la nostra  Referencia 2 - Cobertura 0,04% Has de partir del què ja fas  Referencia 3 - Cobertura 0,50% quan tens un equip de mestres de 42, hi ha diferents maneres de pensar i avançar. Algú va més ràpid i altres més lent, això s'ha de respectar. L'ideal també és diferent, trobar un ideal compartit és difícil però poc a poc. Els canvis s'aconsegueixen anar fent de formigueta, reflexió conjunta de claustre, respectar processos fins a un punt,  Referencia 4 - Cobertura 0,52%	Referencia 1 - Cobertura 0,07% he entès és que fa 5 anys treballaven d'una manera  Referencia 2 - Cobertura 0,20% Penso que la metodologia era més tradicional i poc a poc va anar canviant, primer afegir espais, després el projecte i anarhi millorant	"Escola fundada fa molts anys i de trajectòria tradicional. Fa uns vuit anys hi va haver un grup de mestres que volien canvis i van començar per infantil, van treure llibres i a poc a poc els canvis es van anar instaurant cap amunt, fins que vam entrar com a equip directiu i vam decidir marcar una línia d'escola. Fa 4 anys que estem a l'equip directiu."

	<p>Escola fundada fa molts anys i de trajectòria tradicional. Fa uns vuit anys hi va haver un grup de mestres que volien canvis i van començar per infantil, van treure llibres i a poc a poc els canvis es van anar instaurant cap amunt, fins que vam entrar com a equip directiu i vam decidir marcar una línia d'escola. Fa 4 anys que estem a l'equip directiu.</p> <p>Referencia 5 - Cobertura 0,04% l'escola són de mitjanes-baixa</p> <p>Referencia 6 - Cobertura 0,09% quan canvis els mobles de casa hi ha feina doncs el mateix</p>		<p>En aquesta realitat, la cap d'estudis afirma que quan tens un equip de 42 mestres els ritmes al canvi són molt diferents, a poc a poc es va fent, sempre partint del que ja fas i mirant altres escoles.</p>
<b>Valors</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,08% La persistència dels mestres i les ganes de voler-ho fer</p>	Referencia 1 - Cobertura 0,01% OPTIMISME	
<b>Lideratge</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,06% l'ED ho tenen i algunes coordinadores també</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,02% sobretot les MALL</p>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,11% Penso que tots els mestres l'equip directiu... han fet una feina espectacular</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,06% l'equip directiu que està molt implicat</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,03% Sí és l'equip directiu.</p> <p>Referencia 4 - Cobertura 0,03% S'escolta molt a tothom</p> <p>Referencia 5 - Cobertura 0,08% no hi ha autoritat, sinó que es valora i es fa amb sentit.</p>	<p>El lideratge el fa l'ED, gràcies a la seva implicació i escolta, amb un rol destaca de les MALL.</p>
<b>Fases i estratègies en el procés d'innovació</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,14% Han de sortir del propi centre i el departament ho està impulsant, però pots anar a formacions</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,07% Provoca coses al centre perquè la gent ho vegi</p>	-	<p>La innovació ha de sorgir del centre, cal provocar coses perquè la gent ho vegi.</p>
<b>Resistències i obstacles</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,07% Hi ha gent que sempre es veu a fora del vaixell</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,04% L'AMPA actual no funciona</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,12% Alguns docents. també hi ha pares, però van fer l'opció de marxar a un altre centre,</p> <p>Referencia 4 - Cobertura 0,06% una mestra que va concursar i va marxar</p>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,13% hi ha gent reticent però tothom hi està disposat, perquè la línia de l'escola és aquesta.</p>	<p>El mestre afirma que "hi ha gent reticent però tothom hi està disposat, perquè la línia de l'escola és aquesta", alguns alumnes i mestres van marxar. Cal tenir en compte que l'AMPA actual no funciona gaire bé.</p>
<b>Impacte de la innovació*</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,05% el centre de l'aprenentatge el nen</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,02% mestre acompanya</p>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,08% és una excusa per assolir els objectius, es ser competent</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,05% es fa un lligam amb la vida real.</p>	<p>L'impacte de les innovacions és coherent amb els principis del marc teòric.</p>

	<p>Referencia 3 - Cobertura 0,05% surtin preparats per la societat,</p> <p>Referencia 4 - Cobertura 0,06% jo penso que ho estem aconseguint fer-ho</p>	<p>Referencia 3 - Cobertura 0,04% l'impacte és a poc a poc</p> <p>Referencia 4 - Cobertura 0,11% Es valorarà en funció de les CB que faran (tot i que siguin poc competencials)</p> <p>Referencia 5 - Cobertura 0,13% sí que surten preparats per la societat del segle 21, però la societat està preparada?</p>	
<b>Visió de futur</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,03% genera més pinya</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,03% ara hem d'instaurar-los</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,03% visió competencial</p>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,14%</p> <p>El canvi de l'espai és molt difícil de fer. Depèn molt de l'equip directiu que hi hagi després.</p>	Cal generar més pinya dins el claustre i instaurar els canvis, el mestre creu que el futur també es veurà condicionat en relació a l'ED que hi hagi.
<b>Altres dades: Què creus que és clau de la cultura per què els canvis educatius per a la millora es produeixin?</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,07% El tracte cap al nen, la visió cap a l'alumne</p>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,05% La motivació i les ganes d'aprendre.</p>	

<b>CENTRE</b>	<b>Z</b>		
<b>DIMENSIONS D'ANÀLISI</b>	<b>Z. EED</b>	<b>Z. EM</b>	<b>OBSERVACIONS</b>
<b>Manifestacions conceptuais i verbals</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,15% fèiem servir el de ZER, que és el que fan a les escoles rurals, però no hi ha una especificació de l'escola</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,07% els mestres que som fixes, que seguirem fent el PEC</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,03% tenim petits documents</p> <p>Referencia 4 - Cobertura 0,08% Reflexió, sempre en els claustres comencem amb una frases</p> <p>Referencia 5 - Cobertura 0,06% L'escola és com casa nostra, la família.</p> <p>Referencia 6 - Cobertura 0,04% se senten com a casa penso</p>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,02% Està en revisió</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,07% de cara a l'any que ve el volen tenir ja acabat.</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,02% Jo ho desconec</p> <p>Referencia 4 - Cobertura 0,04% al PEC hi ha molts autors</p> <p>Referencia 5 - Cobertura 0,06% Proper, integrat amb la natura i l'entorn.</p>	<p>Existeix el PEC de la ZER, els mestres fixes amb l'ajuda dels altres, s'han compromès a crear el PEC del centre. És un PEC molt referenciat amb autos i altres models, basat en la reflexió.</p> <p>Viuen l'escola com casa, com una família agradable i integrada amb l'entorn i la natura.</p> <p>Hi ha famílies que venen a viure al poble per l'escola.</p>

	<p>Referencia 7 - Cobertura 0,16% Hem mirat diferents models, però en comptes d'agafar un model, nosaltres el que fem és agafar diferents models.</p> <p>Referencia 8 - Cobertura 0,04% anem fent la pròpia escola</p> <p>Referencia 9 - Cobertura 0,16% hi ha famílies que venen a l'escola per viure en aquest model, però al principi sí que havies de tenir molta cura,</p> <p>Referencia 10 - Cobertura 0,03% agradable, familiar</p>		
<b>Manifestacions de comportament</b>	<p>Referencia 5 - Cobertura 0,02% L'art de créixer</p> <p>Referencia 6 - Cobertura 0,05% penso que tenim molt clar les línies</p> <p>Referencia 7 - Cobertura 0,13% el PEC d'estructura bàsica amb les coses que volem mantenir i anirem afegint i traient coses</p> <p>Referencia 8 - Cobertura 0,05% que hi hagi un to de veu una calma</p> <p>Referencia 9 - Cobertura 0,12% és una de les normes que també s'explica més, és més explícita i implícita és la cura</p> <p>Referencia 10 - Cobertura 0,24% és reflexió, parlar amb ells, com a molt els pots convidar a sortir una estona, perquè faci el canvi, perquè si ho fa per tu després quan no hi siguis, ha d'actuar per ell</p> <p>Referencia 11 - Cobertura 0,04% Les famílies participen molt,</p> <p>Referencia 12 - Cobertura 0,21% Vam començar el Projecte Escola Nova 21 i aquest any també el d'Escoles Verdes. El que ens vam trobar és que aquest any ens hem de centrar amb el PEC,</p>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,09% replentejar-los de dir: Això cuida al company? Del fet de cuidar</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,05% És la celebració dels aniversaris</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,08% Un pare o mare de l'escola va cada dia i prepara l'esmorzar</p> <p>Referencia 4 - Cobertura 0,11% No són uns ideals que queden al paper si no que dia a dia es posen a la pràctica</p> <p>Referencia 5 - Cobertura 0,04% És una escola molt propera</p> <p>Referencia 6 - Cobertura 0,06% tenim un grup de WhatsApp "famílies escola"</p> <p>Referencia 7 - Cobertura 0,06% des de l'AMPA organitzen moltes xerrades</p> <p>Referencia 8 - Cobertura 0,11% es vol aconseguir que els nens siguin autònoms però que de moment no ho són gaire</p>	<p>Les línies pedagògiques les tenen molt clares, amb flexibilitat a canvis i adaptacions. Han deixat una mica de costat tot el que comporta EN21, ja que s'han centrat en el PEC.</p> <p>Disposen de celebracions pròpies com la dels aniversaris, i la presència de les famílies és constant i els mitjans de comunicació propers. L'AMPA és molt activa.</p> <p>Un dels valors clau és la cura, cuidar-se i la reflexió amb els alumnes.</p>
<b>Manifestacions i simbolismes, visuals i materials</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,03% el nom de l'escola</p>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,27% L'escola és molt diferent, tot i que sigui de la ZER, que és diferent a les altes. Hi ha moltes famílies que venen al poble o a prop només per venir a l'escola, se'n parla bé, està reconeguda</p>	<p>El nom de l'escola fou resultat d'un procés participatiu amb les famílies, l'escola té un bon renom.</p>
<b>Origen de la innovació</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,29% quan es va fer el canvi a l'espai nou, vam dir: ep!</p>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,06% No, se gaire. Sé qui s'estan fent</p>	<p>Amb el canvi d'espai fa 4 anys</p>



	<p>Què fem? Podem replantejar-nos-ho, vam fer una quedada amb les famílies i els vam mostrar imatges d'escoles: escoles ordinàries i la que nosaltres somiàvem.</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,07% les famílies vam començar a idear la nova escola</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,02% fa uns 4 anys.</p>	obres,	<p>els mestres amb les famílies van impulsar el projecte actual.</p> <p>S'observa que la mestra té menys implicació i coneixença del centre.</p>
<b>Valors</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,04% d'acompanyament dels infants</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,03% compartim les reflexions</p>	Referencia 1 - Cobertura 0,03% cadascú al seu ritme	Coherent amb els principis del marc teòric.
<b>Lideratge</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,15% És important que hi hagi, però el lideratge no cal que sigui una persona, pot ser un equip que hi cregui,</p>	Referencia 1 - Cobertura 0,07% Jo diria que no, o a mi no m'ho han tramés així.	S'entén el lideratge d'equips, tot i que al ser tant poquets no s'aprecien els rols.
<b>Fases i estratègies en el procés d'innovació</b>	Referencia 1 - Cobertura 0,06% Adaptant-nos a canvis que es vagin produint	-	Adaptació.
<b>Resistències i obstacles</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,08% sempre al principi t'havies de justificar molt, ara ja no,</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,21% La plantilla és molt volàtil aquí, ara som tres fixes, les altres dues i una reducció son substitucions interinatges, i passa sovint cada any passa,</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,11% A nivell de departament... a l'hora de demanar coses, les places de mestres</p>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,05% Els que no som definitius marxarem</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,23% tu arribes aquí i t'expliquen la metodologia i ideologia, però potser amb tot no hi cases. Però tant com obstacles no, suposo que cadascú pensa, i llavors s'adapta</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,14% la gent que bé li costa repetir, perquè crec que per venir aquí s'hauria de demanar un perfil concret</p>	<p>Les resistències eren al principi, calia molta justificació, el fet que la plantilla canviï molt sovint genera inseguretat a les famílies i és un obstacle pel projecte.</p> <p>Hi ha obstacles per part del Departament.</p> <p>La mestra afirma que molts mestres no repeteixen centre, s'ha de tenir un perfil concret per treballar en aquest centre, per casar.</p>
<b>Impacte de la innovació*</b>	<p>Referencia 1 - Cobertura 0,03% és que vinguin contents</p> <p>Referencia 2 - Cobertura 0,05% penso que sí però necessiten temps</p> <p>Referencia 3 - Cobertura 0,12% s'han de trobar una situació nova i saber-la resoldre, penso i és el que s'intenta</p>	Referencia 1 - Cobertura 0,05% coses molt positives i interessants	La felicitat dels infants, els impactes són lents però important.
<b>Visió de futur</b>	Referencia 1 - Cobertura 0,10% Que la manera de treballar canviarà molt més encara... serà molt més obert	Referencia 1 - Cobertura 0,17% Això t'ho hauria de dir algú altre, perquè jo marxaré de l'escola. Sí l'any que ve, em ve de gust una cosa més tradicional.	El director afirma que calen més canvis, la mestra afirma que marxarà del centre en busca

			d'alguna escola més tradicional.
<b>Altres dades:</b> Què creus que és clau de la cultura per què els canvis educatius per a la millora es produeixin?	Referencia 1 - Cobertura 0,05% ganes de canviar i anar aprenent.	Referencia 1 - Cobertura 0,08% Coordinació, comunicació i que la proximitat no es perdi.	

#### Annex XIV - Comparació dades final

Centre	X	Y	Z
<b>Manifestacions conceptuais i verbals</b>	<b>Web</b>		
	Complerta i actual	Actual, no hi ha tots els document	Actualitzat, personal
	<b>Disponibilitat docs.</b>		
	Alta	Alta (no tots al web)	Mitjana (en construcció)
	<b>Documents</b>		
	la referència constant de l'Escola Nova 21,	Tots però no públics ni actuals.	-
<b>Manifestacions de comportament</b>	<b>Observació general</b>		
	Sinceritat i coherència, Reflexió i debat ED líders	Cada docent actua diferent dins la seva aula "eduquen amb el cor, creixem junts", Benvinguts, acollir.  Les incoherències apareixen en les normatives entre docents i en la incoherència entre discurs i pràctica d'algun docent del centre.	implicació és alta però a graus diferents--> Canvis en el personal.
	<b>Entrevistes</b>		
	PEC marca la ideologia, resultat de procés participatiu. ED líders + referents Suport EN21.	PEC marca la ideologia, Importància PGA.	Compromís e crear el PEC nou. Adaptació.
	<b>Observació general</b>		
	ED líders Hi ha acords, participació i consens.  Molt recolzament amb EN21.  Bon clima..	ED implicat. Consens.  Diferents concepcions en la normativa.	Gestió docents horitzontal.  Docents amb tracte una mica diferencial a alumnes.  Reflexió
	<b>Observació aules</b>		
	Hi ha diferències entre les dues aules observades, la innovació s'està introduint poc a poc, algunes aules no s'ha incorporat i presenten trets més tradicionals com la dependència de l'adult i la seva supervisió constant. El que diuen és real.	Coherència en la pràctica d'aules, tot i que es veu l'autonomia docent (rotllana, càstigs)	Incoherències entre els docents fixes i els interins en el tracte amb l'alumnat i la presentació de significativitat en les tasques.
	<b>Entrevistes</b>		
	Suport EN21. Reflexió Importància de l'equip.	Revisar normes de centre.	Família Natura

<b>Manifestacions i simbolismes, visuals i materials</b>	<b>Observació general</b>		
	Instal·lacions ben cuidades, amb més possibilitats d'ús.	Instal·lacions antigues però molt ben aprofitades.	Instal·lacions noves bon estat, tot molt pensat.
	<b>Entrevistes</b>		
	Espais importants	MAGNET, per millorar la imatge externa i interna.	Processos participatius. Centre ben valorat per entorn.
<b>Origen de la innovació</b>	<b>Observació general + Web, PEC, PA, PC</b>		
	Evidencien els primers canvis, en espais i metodologies.	Codocència.	-
	<b>Entrevistes</b>		
	Veuen la necessitat gràcies a ED i suports.	Fa 8 anys, ED defineix la línia (down-top)	Fa 4 anys, al canviar d'espai.
<b>Valors</b>	<b>Observació general + Web, PEC, PA, PC</b>		
	Acollir, conscienciació	Codocència	Identitat pròpia i proximitat
	<b>Entrevistes</b>		
	EN21	Implicació	Identitat marcada, molts referents.
<b>Lideratge</b>	<b>Observació general + Web, PEC, PA, PC</b>		
	ED	ED i altres membres del claustre.	Horitzontal
	<b>Entrevistes</b>		
	Tothom important, ED pes.	ED	D'equips.
<b>FASES I ESTRATÈGIES EN EL PROCÉS D'INNOVACIÓ</b>	<b>Entrevistes</b>		
	Introduint-los.	-	Aplicació
<b>Resistències i obstacles</b>	<b>Observació general</b>		
	Abans mestres i famílies.	Incoherències entre el claustre.	Canvis de personal.
	<b>Entrevistes</b>		
	1. Claustre 2. Famílies (ara acceptació)	Docents. Ritmes diferents a l'acceptació del canvi.	Famílies (ara acceptació) Canvis personal. Departament
<b>Impacte de la innovació*</b>	<b>Observació general + Web, PEC, PA, PC</b>		
	Canvis reflexionats	Treball competencial real amb algunes incoherències de tipus personal per la falta de treball en documents.	Estil de vida.
	<b>Entrevistes</b>		
	Resultats plantejats per EN21.	Coherent a marc teòric.	Lents
<b>Visió de futur</b>	<b>Entrevistes</b>		
	Institucionalització + Projecte convivència.	Més cohesió docents i dependrà de l'ED.	Més canvis.
<b>Què creus que és clau de la cultura per què els canvis educatius per a la millora es produeixin?</b>	<b>Entrevistes</b>		
	Convivència Necessitat de canvi	Alumne centre Motivació i ganes	Ganes de canviar i aprendre Coordinació, comunicació i proximitat.

